



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Demeter Krisztina - Földesi Erika:

A
SZOLGÁLTATÁS MENEDZSMENTJÉNEK
JELLEMZŐI MAGYARORSZÁGON
A VERSENYKÉPESSÉG
KUTATÁS TÜKRÉBEN

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL
CÍMŰ KUTATÁS

15. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT
http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg_main.html

www.competitiveness.hu
versenykepesseg@uni-corvinus.hu
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Demeter Krisztina és Földesi Erika: A szolgáltatás menedzsmentjének jellemzői
Magyarországon a versenyképesség felmérés tükrében című tanulmánya –
A VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

15. sz. kötete

2005. október

**A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával
felhasználható és hivatkozható.**

Tartalom

BEVEZETÉS	5
1. A SZOLGÁLTATÁSI TEVÉKENYSÉG JELLEMZŐI A GAZDÁLKODÓ VÁLLALATOKNÁL	5
2. A SZOLGÁLTATÁSI TEVÉKENYSÉG JELLEMZŐI A SZOLGÁLTATÓ SZEKTORBAN	13
3. A VÁLLALATI CSOPORTOK ÉS A SZOLGÁLTATÁSI TEVÉKENYSÉG KAPCSOLATA	22
4. A HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA.....	24
Felhasznált irodalom	33
1. melléklet: A kérdőívből elemzett kérdések	34
2. melléklet: Vállalati csoportok	36
3. melléklet: A vállalati csoportok közötti különbségek	37

Kivonat

A szolgáltatási tevékenységek ma már döntő szerepet játszanak a gazdaságok működésében, nem csak az egyre nagyobb arányt képviselő szolgáltató szektorban, hanem a termelő vállalatoknál is. Ez a tanulmány azt vizsgálja, hogy a versenyképesség kutatás 3. fordulójának adatai alapján mit tudunk mondani ma Magyarországon a szolgáltatásokról. A tanulmány először a szolgáltatásokkal kapcsolatos alapelemzéseket mutatja be. Ezután a fő vállalati jellemzők alapján (pl. méret, tulajdon) feltárható különbségeket villantja fel. Végül a kutatási tervekben megfogalmazott hipotéziseket vizsgálja. A tanulmány fő megállapításai szerint hazánkban a termelő vállalatok ma felkészültebbek a szolgáltatások nyújtása terén mint a szolgáltatók; a szolgáltatások Magyarországon is a szakirodalomban megfogalmazott fő alapelvek szerint működnek; az iparág, a vállalati méret és a tulajdon jelentős különbségeket okoz a szolgáltatásnyújtási gyakorlatban.

Service management in Hungary - results of a competitiveness study

Abstract

Service activities nowadays play a crucial role in developed economies. This statement is true not only in the ever increasing service sector, but also at manufacturing companies. This study give a picture about services in the Hungarian economy on the basis of the 3rd round competitiveness survey. First, the study analyzes the basic data related to services. Next it highlights the main differences caused by major company characteristics like size or ownership. Finally, the hypotheses introduced in the research plan are tested. According to the most important conclusions, manufacturing companies in Hungary are more prepared today to provide services than the service sector itself; services in the database work on principles accepted in literature; industry sector, company size and ownership lead to significant differences in service practice.

Bevezetés

Ez a tanulmány a versenyképesség kutatás 3. fordulójának szolgáltatásokkal kapcsolatos adatait elemzi (a teljes versenyképesség kutatás korábbi fordulójának eredményeiről részletesebben ld. Chikán és tsai 1996, 2002; Czakó és tsai 1999).

A versenyképesség kutatás első két fordulójában használt kérdőívekben a szolgáltatások csak szórványosan jelentek meg. A világban zajló tendenciákat figyelve azonban nem lehet nem észrevenni a szolgáltató szektor előretörését. Egyrészt a GDP-ből való közvetlen részesedése is egyre magasabb a fejlett országokban (Magyarországon 66,3% volt 2003-ban¹), másrészt a termelő vállalatoknál közvetetten, másodlagos tevékenységként megjelenő szolgáltatások szerepe is dinamikusan nő. Ezért a versenyképesség kutatások hagyományaival szakítva a 2004-es kérdőív több kérdést is szentelt a szolgáltatások témakörének.

A versenyképesség kutatás jelen fordulójában 301 vállalat töltötte ki a kutatási program kérdőívét. E vállalati kör 34%-a tartozik a szolgáltatási szektorba. A minta jellemzőiről részletesebben a gyorsjelentésben (Chikán és tsai, 2004) lehet olvasni. A gyorsjelentéshez készített előzetes statisztikai elemzések nagy szórásokat, jelentősen eltérő gyakorlatokat jeleztek, először ezekre vetünk egy pillantást. Majd a kutatási tervben (Czakó és tsai, 2005) megfogalmazott hipotézisvizsgálatokkal foglalkozunk. Az elemzéseket első körben a teljes mintára végezzük, csak ezt követően szűkítjük le a szolgáltatási szektorra.

Vizsgált változók (részletesen ld. az 1. mellékletben)

- Szolgáltatási prioritások az ügyfélkezeléssel és kiszolgálással kapcsolatosan (T8)
- Hatékonyságot növelő eszközök (módszerek, technológia) (T9, T10)
- A kiszolgálási színvonal alakulásának nyomon követése (K63)
- Panaszkezelési gyakorlat (K64-K66)
- Teljesítmény (T1)

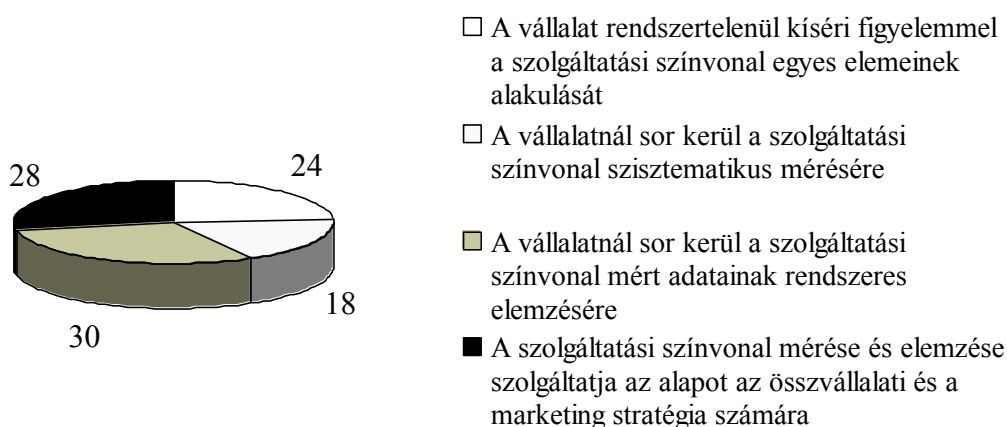
1. A szolgáltatási tevékenység jellemzői a gazdálkodó vállalatoknál

Az üzleti vállalkozások működésének alapvető célja a fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett (Chikán, 1992, 16. old.). A fogyasztói igények eléréséről a gyakorlatban – többek

¹ Forrás: www.ksh.hu; Berta Györgyné: A bruttó hazai termék (GDP) területi különbségei 2003-ban, KSH Veszprémi Igazgatóság, 2005

között – a szolgáltatási színvonal mérése szolgáltatókat adatokat. Egy vállalat fejlettségét, felkészültségét jól mutatja, hogy mennyire törekszik a fogyasztóktól származó vélemény megismerésére, mérésére, elemzésére. A kutatás eredményei alapján sok vállalatról elmondható, hogy felismerte a szolgáltatási színvonal mérésének fontosságát, a kérdésre választ adott a vállalatok 91%-a. Mindössze 26 vállalat nem tudott, vagy nem akart választani a megadott alternatívák közül, aminek oka akár az is lehet, hogy egyáltalán nem mérik a szolgáltatási színvonalat². A válaszadók egynegyede jelezte (ld. 1. ábra), hogy csak szórványosan mérik, a többi vállalatnál szisztematikusabbnak tűnik a szolgáltatási színvonal mérése és elemzése. A vállalatok több mint felénél (58%) nemcsak gyűjtik, hanem elemzik is a szolgáltatási színvonallal kapcsolatos adatokat, illetve teszik a marketing és üzleti stratégia alapjává.

1. ábra: A szolgáltatási színvonal figyelemmel kísérésének mértéke a mintában szereplő vállalatoknál (K63)



A versenyképesség kutatás keretében központilag ki lettek alakítva olyan vállalati csoportok, amelyek az egyes tényezők mentén különbségeket okozhatnak a vállalati viselkedésben. Ezekről a csoportokról Wimmer-Csesznák (2005) ad részletesebb tájékoztatást. A 2. mellékletben összefoglalóan megtalálhatóak a vizsgált vállalati csoportok. A 3. melléklet az egyes kérdések mentén a vállalatcsoportok közötti fő különbségeket mutatja. Az egyes vállalati csoportokban különösen a mérések rendszeressége és elemzése terén adódnak eltérések. Az összesített szolgáltatási színvonal mérési mutatóban mindössze három csoportosító ismerv nem bizonyult szignifikánsnak. A legnagyobb eltérések a vállalati méret, az iparág, az EU csatlakozáshoz való hozzáállás, a változáshoz való viszony és a vállalati teljesítmény terén tapasztalhatóak. A kisvállalatokra jellemzőbb a rendszertelen mérés. Az iparágak közül a mezőgazdaság van a legelmaradottabb helyzetben és a szolgáltatások, valamint az energiaszektor emelkedik ki a mezőnyből. A legkevésbé konzisztens eredményt a kereskedelem produkálta. Az EU csatlakozásról alkotott véleményt tekintve a semlegesnek titulált, szolgáltatási színvonal mérést tekintve inkább realistának nevezhető csoport bizonyult a legfelkészültebbnek. A változáshoz való viszonyt tekintve nem meglepetés, hogy a szolgáltatási színvonal mérésében jóval

² Az adott válaszokat kicsit módosítottuk, az 1. ábra egyes sorai között egymásra épülést feltételezve. Ahol a vállalatok több választ is megjelöltek, ott csak a legmagasabbat vettük figyelembe.

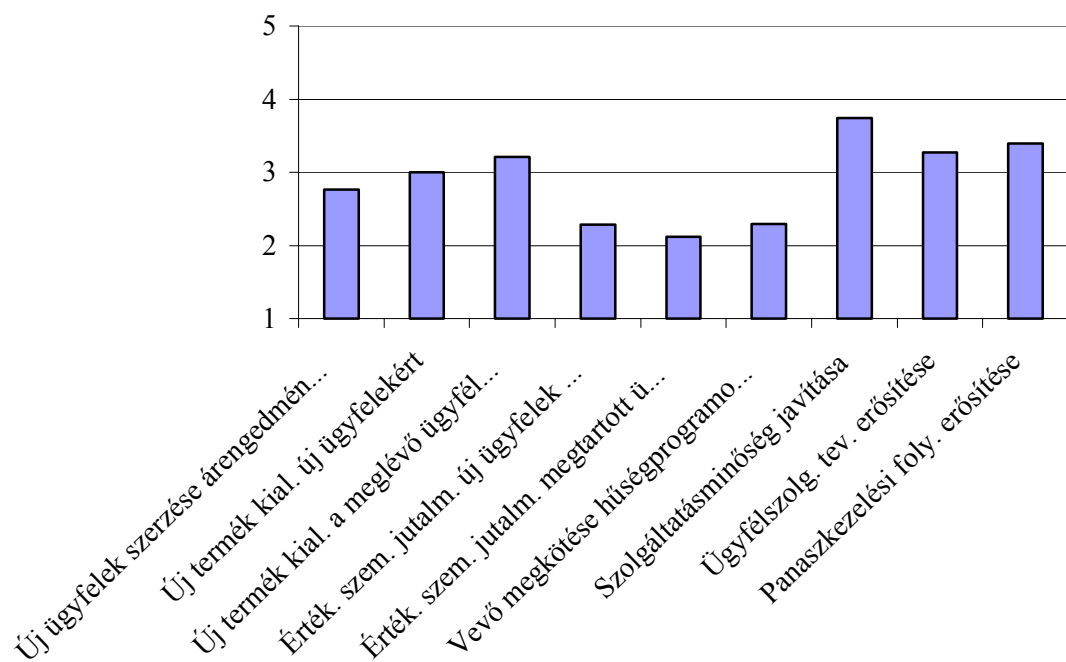
előbbre járnak a változásokat befolyásoló vállalatok mint a változásokra nehezen reagáló csoport. Ugyancsak triviálisnak tekinthető eredmény, hogy a lemaradók inkább a rendszertelen mérés szintjén ragadtak meg, a vezetők pedig a mérés és elemzés magasabb szintjeire is eljutnak. Érdekes azonban megemlíteni, hogy e teljesítmény csoportok vállalatai között azonos arányban találhatók azok a vállalatok, amelyek a szolgáltatási színvonal mérését a stratégia alapjává is teszik.

Fontos kérdés, hogy milyen erőfeszítéseket tesznek a vállalatok vevőik megtartására, illetve új vevők megnyerésére. A szolgáltatás nyereséglánc koncepció szerint ugyanis hosszú távon a hűséges ügyfelek (és a hűséges alkalmazottak) teszik a szolgáltató vállalatokat nyereségessé (Heskett et al, 2000). Az ezt vizsgáló kérdéscsoport eredményeit nézve (2. ábra) összességében nem tűnnek kiemelkedően magasnak a válaszokra adott értékek, még a legmagasabb átlag sem éri el a 4-es szintet. Mindazonáltal a vállalatok odafigyelnek meglévő ügyfeleikre, nemcsak az új vevők megszerzésére koncentrálnak. A legnagyobb hangsúlyt a szolgáltatásminőség javítására helyezik, és a szolgáltatást már igénybe vevők panaszait is igyekeznek megfelelően kezelni. Lényeges, hogy az új termékek kialakításakor inkább a régi ügyfelek igényeire figyelnek, mint az újakéra, ami megint az ügyfél megtartására irányuló törekvést tükröz. A legkevésbé az alkalmazottak motiválása jellemző a megadott tevékenységek sorában, de valószínűleg ennek iparági sajátosságai is vannak, egy kohászati cégnél valószínűleg kisebb ennek a szerepe, mint egy banki, vagy biztosítási ügynök esetében.

Az egyes ügyfélszerzési technikák általában jobban jellemzőek a nagyvállalatokra, mint a kisvállalatokra, de lényeges különbség ($p=0,001$) csak a hűségprogramok és az ügyfélszolgálati tevékenység terén található a nagyvállalatok javára.

Az ügyfelekkel kapcsolatos technikák között szoros kapcsolatokat lehet felfedezni, egyedül az új ügyfelek árendedmény útján való szerzése és a szolgáltatásminőség javítása között nem szignifikáns a kapcsolat (1. táblázat). Különösen erős az értékesítési személyzet régi és új ügyfelek utáni jutalmazása közötti korreláció (0,882), azaz ha valamely cég használ ilyen ösztönzőt, akkor azt többnyire mindkét vevőkörré használja. Ugyanez igaz az új termékek kialakítása új, illetve régi vevőkör számára kérdések közötti kapcsolatra (0,782), általában mindkét kör igényeit figyelembe veszik. Végül szintén nagyon erős korreláció található a szolgáltatásminőség javítása és a panaszkezelési folyamat erősítése között (0,781), ami azt jelzi, hogy a vállalatok felismerték az értékesítés utáni szolgáltatások jelentőségét, és azt is a szolgáltatásminőség részének tekintik.

2. ábra: Mennyire jellemzőek a vállalatokra az alábbi, az ügyfelek megszerzésére, megtartására irányuló technikák (1-5 skálán értékelve)



1. táblázat: Korrelációs mátrix

	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)
a) Új ügyfelek szerzése árendemény útján	1,00								
b) Új termékek kialakítása új ügyfelek szerzése érdekében	0,374	1,00							
c) Új termékek kialakítása a meglévő ügyfélkör számára	0,353	0,782	1,00						
d) Értékesítési személyzet jutalmazása az új ügyfelek után	0,314	0,343	0,382	1,00					
e) Értékesítési személyzet jutalmazása a megtartott ügyfelek után	0,253	0,310	0,392	0,882	1,00				
f) Vevő megkötése hűségprogramokkal	0,426	0,368	0,422	0,471	0,494	1,00			
g) Szolgáltatásminőség javítása	0,061	0,269	0,334	0,176	0,181	0,327	1,00		
h) Ügyfélszolgálati tevékenység erősítése	0,216	0,298	0,343	0,347	0,327	0,327	0,551	1,00	
i) Panaszkezelési folyamat erősítése	0,199	0,325	0,345	0,252	0,207	0,265	0,484	0,781	1,00
a) Új ügyfelek szerzése árendemény útján	1,00								
b) Új termékek kialakítása új ügyfelek szerzése érdekében	0,374	1,00							
c) Új termékek kialakítása a meglévő ügyfélkör számára	0,353	0,782	1,00						
d) Értékesítési személyzet jutalmazása az új ügyfelek után	0,314	0,343	0,382	1,00					
e) Értékesítési személyzet jutalmazása a megtartott ügyfelek után	0,253	0,310	0,392	0,882	1,00				
f) Vevő megkötése hűségprogramokkal	0,426	0,368	0,422	0,471	0,494	1,00			
g) Szolgáltatásminőség javítása	0,061	0,269	0,334	0,176	0,181	0,327	1,00		
h) Ügyfélszolgálati tevékenység erősítése	0,216	0,298	0,343	0,347	0,327	0,327	0,551	1,00	
i) Panaszkezelési folyamat erősítése	0,199	0,325	0,345	0,252	0,207	0,265	0,484	0,781	1,00

A legnagyobb eltérések iparág szintjén vannak, de sok eszköz különbözik a vállalati méret, a tulajdonos, az exportorientáció és a piaci koncentráció függvényében (3. melléklet). Érdekes, hogy a szolgáltatásminőség javítása egyedül a vállalati teljesítmények mentén kialakított csoportokban okozott eltéréseket, a vezető vállalatok jóval nagyobb hangsúlyt helyeznek erre, mint a többi vállalati csoport. Vállalati méretet tekintve a nagyvállalatok adtak magasabb értékeket. Tulajdonosi szempontból minden szignifikáns különbség a külföldi többségi tulajdon előnyét hozta a belföldi magántulajdonnal, és a még inkább leszakadó állami tulajdonnal szemben. Árendeményekkel leginkább az élelmiszeripar, a kereskedelem és a szolgáltatások operálnak, legkevésbé az energiaszektor és a mezőgazdaság hajlik ilyen akciókra. Új termékek kialakítására a feldolgozóipari ágazatok hajlanak, és megint a mezőgazdaság és az energiaszektor a legkevésbé innovatív. A szolgáltatások és a kereskedelem az átlag környékén helyezkednek el. Értékesítési személyzetét külön jutalomban leginkább a szolgáltatások, az élelmiszeripar és a vegyipar, valamint a kereskedelem

részesíti az ügyfelek után. Hűségprogramok a kereskedelemben és az élelmiszeriparban jelennek meg leggyakrabban. Ügyfélszolgálatban és panaszkezelésben a szolgáltatások és az energiaszektor a teszi a legnagyobb erőfeszítéseket, a mezőgazdaság és az építőipar van leginkább leszakadva.

Lépünk tovább ezen a témán, és vizsgáljuk meg alaposabban a panaszkezelési gyakorlatot (a panaszszituáció-menedzsment elméletéről ld. Veres, 1998, 173-183. old.). Az összes vállalatot tekintve csak 71,3%-nak van formális, írásban rögzített panaszkezelési eljárási rendje, és a válaszok alapján úgy tűnik, hogy általában felkészülten fogadják a vállalatok a felmerülő problémákat (2. táblázat). Az esetek nagy részében a probléma eljut a megfelelő döntéshozóhoz, mindenki tisztában van vele, hogy mit kell tennie, és írásos nyoma is van a megoldásnak. Ugyanakkor annyira még nem felkészültek a vállalatok, hogy ösztönözzék a panasztételt. Ennek a szakirodalom szerint azért van jelentősége, mert a megfogalmazott és kezelt panaszok révén a vásárlói hűség növekszik, a panaszait magában tartó, vagy azt másoknak elmesélő ügyfél viszont egyrészt nem fog újravásárolni, hiszen elégedetlen, másrészt másoknál is rontja a vállalat hitelét (Hart et al., 1990; Sellers, 1988).

2. táblázat: A vállalatok panaszkezelési gyakorlata (1-egyáltalán nem jellemző, 5-nagyon jellemző) (K65)

Panaszkezelési gyakorlatok	Átlag
A panaszokból származó információk eljutnak a döntéshozókhoz	4,28
A panaszokra írásban történik a reagálás	3,98
Az ügyfélszolgálatban dolgozó munkatársak ismerik a vállalati panaszkezelés elveit és eljárásait	3,91
A vállalat felhasználja a panaszokból származó információkat a stratégiai tervezésnél	3,73
A vállalat a panaszokat szisztematikusan elemzi	3,73
A vállalat bátorítja ügyfeleit abban, hogy panaszt tegyenek	2,31

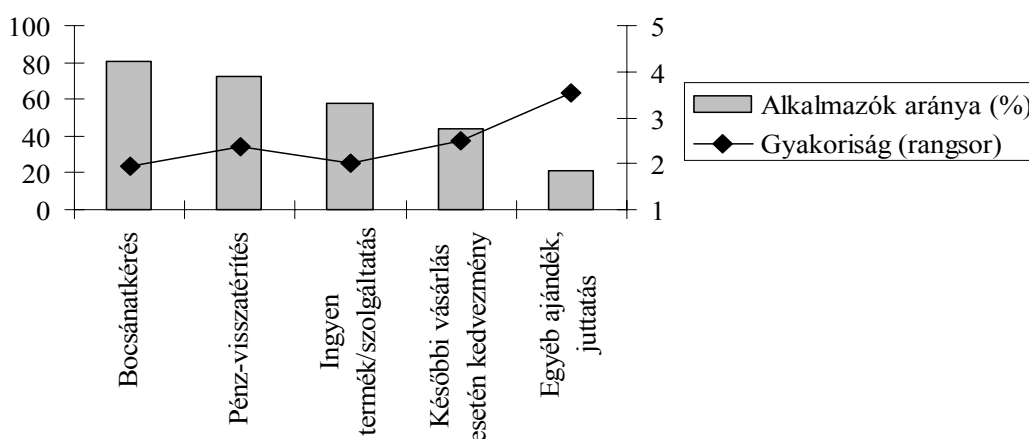
A formális panaszkezelési rend kialakítása az első lépések egyike, amely a használt panaszkezelési eszközök standardizálásához vezethet. Ebben a tekintetben jelentős lemaradás található a kisvállalatoknál, a belföldi magánvállalkozásoknál, a túlnyomórészt exportáló vállalatoknál, a mérsékelt koncentrált piacokon működő cégeknél, a mezőgazdaságban és a könnyűiparban. A legelőrehaladottabb, csaknem egységesen szervezett ágazat ugyanakkor az energiaszektor és a kereskedelem (valószínűleg ebben a központi szabályozás és a fogyasztóvédelem is szerepet játszanak), és az állami vállalatok is a többi csoport előtt járnak.

A panaszkezelésben a vállalati méret okozza a legnagyobb eltéréseket, a nagyobb vállalatok felkészültebbek ezen a téren (3. melléklet). Iparági megoszlást tekintve a mezőgazdaság lóg ki negatív, az energiaszektor pedig pozitív irányban a sorból. Az EU csatlakozást pesszimistán megítélők felkészültsége panaszkezelés terén még elmarad az optimisták és a semlegesek mögött. A változást nehezen követők is hátrányban vannak a változásra felkészültek és azt befolyásoló vállalatokhoz képest. Érdekes eredmény, hogy a vállalati teljesítmény alapján kialakított csoportok közül a szignifikáns különbségeket a panaszkezelés szisztematikussága és az írásbeli reagálás terén nem a lemaradók és a vezetők, hanem az átlagos teljesítményt nyújtók és a vezetők közötti eltérés okozza. Piaci célok szerinti csoportosításban az agresszív növekedésre törekvők panaszkezelési gyakorlata

fejlettebb. Végül piaci koncentráció alapján a legjobb gyakorlattal a koncentrált piacon működők rendelkeznek, és őket nem a mérsékelt koncentrált, hanem a megosztott piacon működő vállalatok követik.

A panaszkezelési gyakorlat eredményeképpen az ügyfél többféle kompenzációban részesülhet. A kutatás alapján ma Magyarországon a leggyakrabban alkalmazott kompenzáció a bocsánatkérés és az ingyenes termék/szolgáltatás nyújtása (3. ábra).

3. ábra: A panaszkezelés során alkalmazott eszközök (K66, 1-gyakrabban alkalmazott eszköz, 5-ritkábban alkalmazott eszköz)



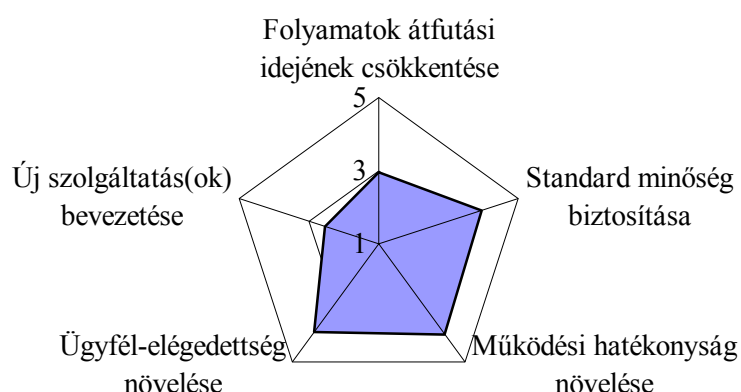
Őket követi kissé lemaradva a pénzvisszatérítés, illetve a későbbi vásárlás során nyújtott kedvezmény. Legkevésbé az egyéb ajándék nyújtása jellemző. Sajnos a pénz levásárlása más termékre nem merült fel alternatívaként, holott nagyon sok vállalatnál alkalmazzák ezt az eszközt, mondván, hogy pénzt nem adhatnak vissza.

Természetesen az egyes vállalati csoportok a panaszkezelés más-más eszközét használják (3. melléklet), bár nem olyan sok az eltérés. A legnagyobb különbségek az ingyen termékek terén találhatók. Ezt a „luxust” a nagyvállalatok, a külföldi tulajdonban lévők, az EU csatlakozást optimistán vagy semlegesen megélők, az agresszív növekedésre törekvők, a gépipar, vegyipar és élelmiszeripari vállalatok nagyobb része használja, mint a kicsik, az állami vállalatok, az EU csatlakozást pesszimistán megítélők, a mezőgazdaság és az építőipar képviselői. A kisvállalatok bocsánatkérésben is lemaradásban vannak versenytársaiktól. Ágazatok szerint az építőipar és a kereskedelem vállalatai választják a bocsánatkérést a legnagyobb arányban, a mezőgazdaság és az energiaszektor vállalatai a legkisebben. A vásárlási kedvezményre jogosítás mintha összefüggne a külföldi orientáltsággal, hiszen az exportorientáció és az EU csatlakozás mentén szétválasztott csoportok között található szignifikáns különbség. Exportorientációban az egyáltalán nem exportálók és a túlnyomórészt exportálók vannak lemaradásban, EU várakozásokban pedig a pesszimisták mérlege alakul kedvezőtlenül.

Ami a panaszkezelési eszközök használatának gyakoriságát illeti, nem sok különbség létezik a vállalatok működésében. Leginkább a pénzvisszatérítésben és a bocsánatkérésben tapasztalhatóak különbségek, de ezek is nagyon visszafogottak.

Eddig azt vizsgáltuk, hogy miként menedzselik a vállalatok vevőkkel kialakított kapcsolataikat. A következőkben megnézzük, hogy belső hatékonyságukat, jövedelmezőségüket milyen mértékben és milyen eszközökkel menedzselik. Az egyes technológiák alkalmazásakor három teljesen egyenrangú cél vezérli őket: a belső hatékonyság és az ügyfél-elégedettség mellett a standard minőség biztosítása lényeges. A folyamatszeglés és az innovativitás nem átütő erejű (4. ábra).

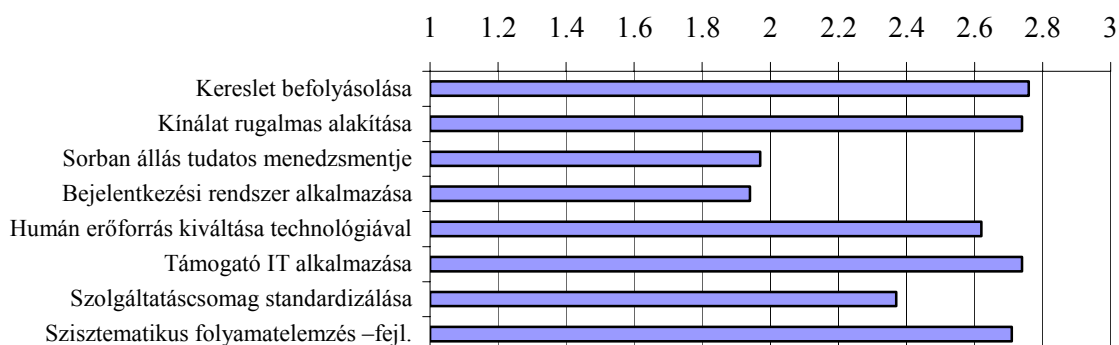
4. ábra: Célok rangsora a technológia alkalmazásában (5-nagyon fontos cél, 1-legkevésbé fontos)



Az egyes vállalati csoportok között minimálisak a különbségek (3. melléklet). A legnagyobb szórás az iparágak szerint kialakított csoportok között található. A folyamatok átfutási idejének csökkentése a könnyűiparban és a kereskedelembe kapta a legnagyobb átlagos prioritást. E két iparágon kívül még a szolgáltatások törekednek leginkább új termékek/szolgáltatások bevezetésére. Érdekes módon a standard minőség biztosítása érdekében alkalmazott technológia jelentősége a változásokat befolyásolni képesek irányába haladva egyre csökken. Ennek oka lehet, hogy a standard minőség már elérte a szükséges szintet, nincs szükség újabb beruházásokra, illetve az is elképzelhető, hogy a jól alkalmazkodók nem törekednek standard minőség kialakítására (az első magyarázat valószínűbbnek tűnik).

A működési hatékonyság érdekében azonban nem sokat tesznek a vállalatok, a leggyakrabban használt eszköz is átlagon aluli átlagértékkel „büszkélkedhet” (5. ábra). Már csak továbbgondolás, hogy ennek a lanya eredménynek a tükrében, ha a 4. ábrán az élbolyban végzett a működési hatékonyság növelése, akkor vajon a szintén ott végzett ügyfél-elégedettség és minőség érdekében milyen lépéseket tesznek a vállalatok???

5. ábra: A működési hatékonyság növelése érdekében használt eszközök (T9)



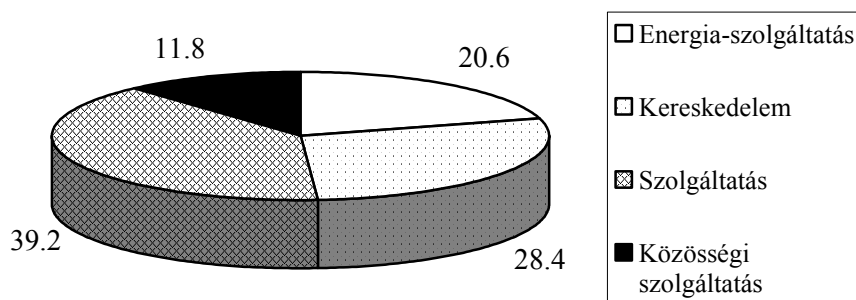
A tevékenységi kör diverzifikáltsága és a piaci koncentráció nem befolyásolja a működési hatékonyság növeléséhez használt eszközöket (3. melléklet). A választható eszközök közül pedig az emberi erőforrást kiváltó technológia nem okoz a vállalati csoportok megközelítésében különbséget. Elég erőteljes különbségek vannak ugyanakkor a csoportok között a kereslet és kínálat alakítása, a támogató IT, a szisztematikus folyamatelemzés- és fejlesztés, valamint a szolgáltatáscsomag standardizálása terén. Ezek a különbségek a legtöbb esetben a nagyobb, külföldi tulajdonban lévő, jelentős, de nem domináns exporthányaddal rendelkező, a változásokra gyorsan reagálni képes, vagy azt befolyásolni tudó, vállalati teljesítmény terén vezető és agresszív növekedésre törekvő csoportok előnyét mutatják. Kicsit árnyaltabb a kép az EU csatlakozás kérdésében, ahol a fogyasztóval közvetlenebb kapcsolatban álló területeken (kereslet-kínálat, sorban állás, bejelentkezés) a semleges vállalatok még a pesszimistáknál is kevesebb erőfeszítést tesznek, és az optimisták viszik el a pálmát, ugyanakkor az IT és a szolgáltatáscsomag standardizálása terén egy szinten állnak az optimistákkal, hátul hagyva a pesszimisták csoportját. Iparágakat tekintve a keresletet leginkább az élelmiszeripar, kereskedelem és szolgáltatások szektorai befolyásolják, kínálati oldalon a könnyűipar és a vegyipar is felzárkózik melléjük. IT terén az energiaszektor és a vegyipar az éllovas, szolgáltatáscsomag standardizálásában a szolgáltatások és az energiaszektor tart a legelőrébb. Végül a folyamatelemzés legszisztematikusabban az energiaszektorban, a vegyiparban és az egyéb feldolgozóiparban zajlik. Minden téren a mezőgazdaság állította fel a negatív mércét.

2. A szolgáltatási tevékenység jellemzői a szolgáltató szektorban

Lássuk ezek után, hogy a szolgáltatási szektorra külön elvégzett vizsgálat milyen eredményeket hozott.

A vizsgálatban szereplő vállalatok 33,9%-a, összesen 102 vállalat tartozik a szolgáltatási szektorba. A szektoron belüli megoszlást a 6. ábra mutatja.

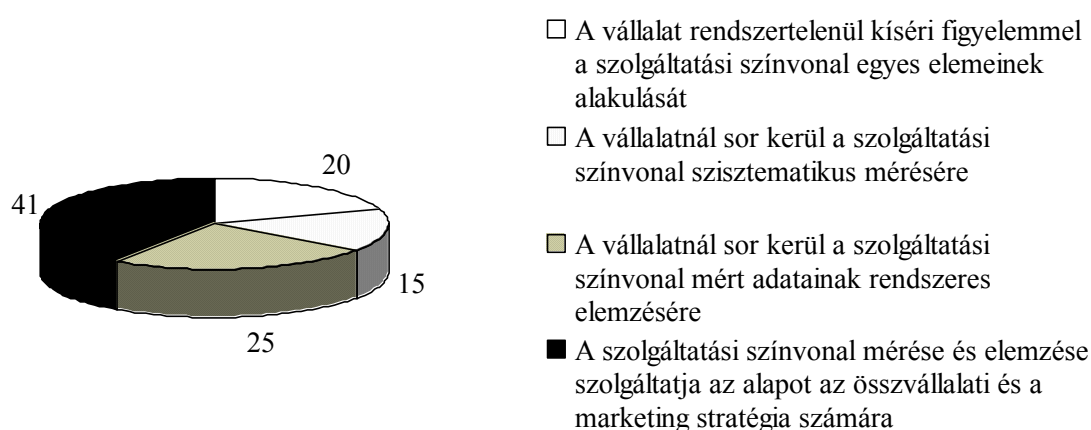
6. ábra: A szolgáltató vállalatok megoszlása szektorok szerint (%)



A szolgáltató vállalatok 97%-a valamilyen mértékben figyeli, értékeli vállalata szolgáltatási színvonalát. A vállalatok 41%-a tulajdonít stratégiai jelentőséget a szolgáltatási színvonalnak (7. ábra). További 25%, ha nem is kezeli stratégiai szinten, de rendszeresen elemzi a színvonalmérés eredményeit. A vállalatok 35%-a kisebb-nagyobb rendszerességgel már foglalkozik a szolgáltatási színvonal mérésével. A teljes mintára kapott eredményekkel összevetve a szolgáltatási színvonal jelentősége (elemzése és stratégiai szinten kezelése) nagyobbak tűnik a szolgáltató vállalatoknál.

A vevői elégedettség mérésének tényére (igen-nem) a kérdőívben máshol is rákérdeztünk. Keresztábra elemzés alapján azok a szolgáltató vállalatok, amelyek mérik a vevői elégedettséget, nagyobb valószínűséggel állnak a szolgáltatási színvonalmérés, elemzés és stratégia alkotás magasabb fokán is (Chi-négyzet próba $p = 0,04$). A válaszok tehát összhangban vannak egymással.

7. ábra: A szolgáltatási színvonal figyelemmel kísérésének mértéke a szolgáltató vállalatoknál (%)

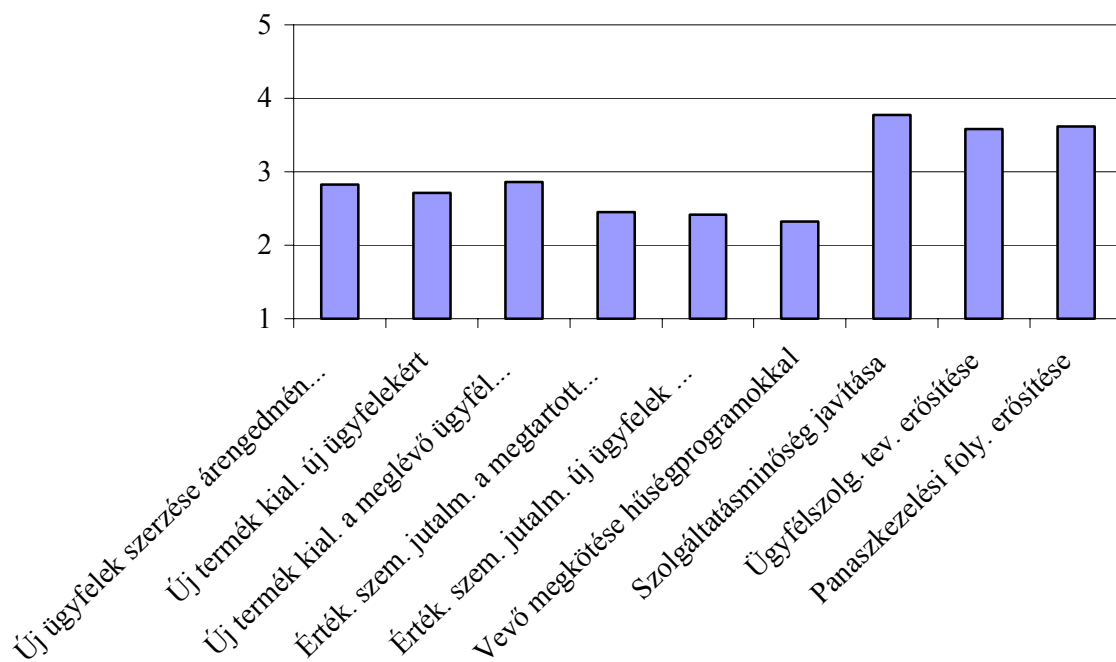


A szolgáltatásmenedzsmentnek az ügyfélszerzésre/megtartásra vonatkozó elemeit tekintve a szolgáltató vállalatok is a szolgáltatási minőség javítását, a panaszkezelési folyamat erősítését és az ügyfélszolgálati tevékenység erősítését helyezik előtérbe (8. ábra). Ezeket a válaszadó vállalatok 85-89%-a jellemzőnek ítélte (3, 4, 5 értékelés) a saját vállalatának tevékenységére vonatkozóan. A többi jellemző esetében nagyobb szórást mutatnak a vállalatok. A legkevésbé alkalmazott technika az

értékesítési személyzet jutalmazása a megtartott és az új ügyfelek után, illetőleg a hűségprogramok alkalmazása.

A teljes mintával összevetve az eredményeket (2. ábra), a szolgáltató vállalatok a panaszkezelést és az ügyfélszolgálat erősítését, valamint az értékesítési személyzet jutalmazását fontosabbnak tartják, mint a többi vállalat, ugyanakkor az új termékek kialakítására kisebb hangsúlyt fektetnek, függetlenül attól, hogy régi vagy új ügyfél igényeit tekintik kiindulási alapnak. Mindez megfelel a várakozásoknak, hiszen a panaszkezelés és ügyfélszolgálat jellegét tekintve szorosabban kapcsolódik a szolgáltató vállalatok kulcstevékenységi köréhez, a személyzet jutalmazása pedig a személyzet-ügyfél közvetlen kontaktus révén megint csak nagyobb súllyal esik latba a vevő megnyerésekor. Az innovativitás kisebb intenzitása már kevésbé érthető, hiszen a szolgáltatásoknál egy-egy új termék kialakítása általában kevesebb erőforrást igényel, mint egy új fizikai termék kifejlesztése. Ráadásul a gyors termékváltásokat a könnyebb másolhatóság is kikényszeríti a vállalatokból (erről részletesebben ld. Bitran- Lojo, 1999). További fontos, és a szakirodalomnak megfelelő különbség, hogy míg az értékesítési személyzet jutalmazása a más szektorokban dolgozó vállalatoknál az új ügyfelek szerzésekor nagyobb valószínűséggel történik, mint a megtartott ügyfelek esetén, addig a szolgáltató szektorban a két vevői csoport után járó jutalmazás nem különbözik egymástól. Azaz a szolgáltatásoknál a meglévő ügyfelek nagyobb becsben vannak tartva, mint a többi szektor vállalatainál.

8. ábra: Mennyire jellemzőek a szolgáltató vállalatokra az alábbi, az ügyfelek megszerzésére, megtartására irányuló technikák (1-5 skálán értékelve)



Az egyes kérdésekre adott válaszok közötti korrelációk a teljes mintára adottaknak megfelelőek. Pluszban talán annyit érdemes kiemelni, hogy a hűségprogramok alkalmazása közepes

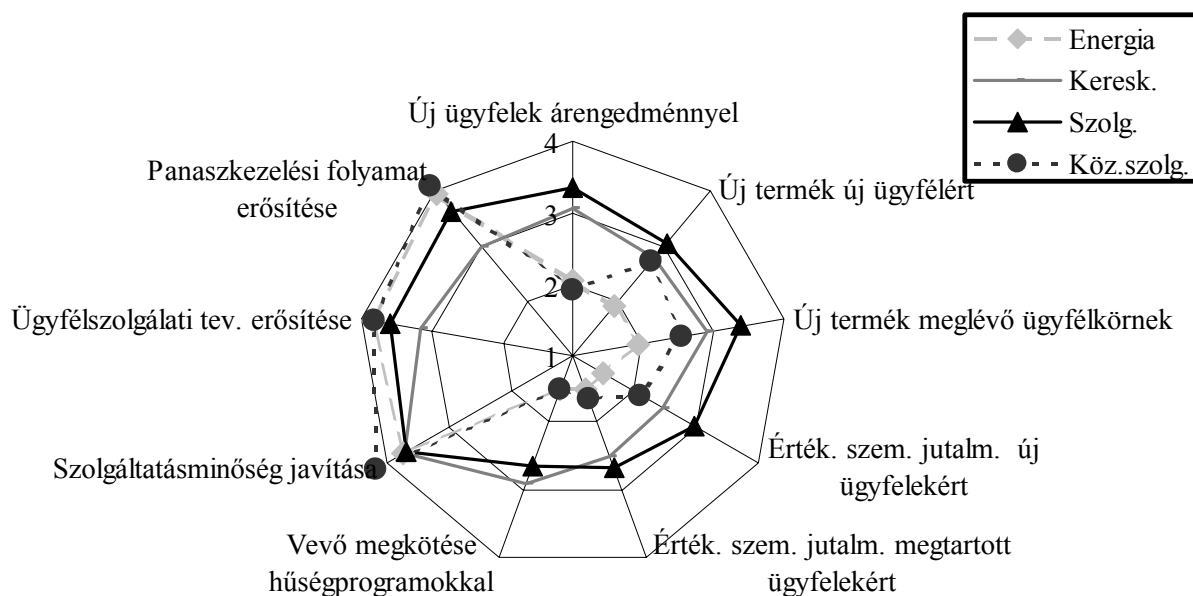
erősségű kapcsolatot mutat az egyéb ügyfélmegszerzésre/megtartásra irányuló tevékenységekkel, tehát általában aki fontosnak tartja az ügyfelek megszerzését/megtartását, az hűségprogramokat is alkalmaz.

3. táblázat: Korreláció mértéke az ügyfélszerzésre/megtartásra irányuló technikák között a szolgáltató vállalatok esetében

	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)
a) Új ügyfelek szerzése árengedmény útján	1,00								
b) Új termékek kialakítása új ügyfelek szerzése érdekében	0,517	1,00							
c) Új termékek kialakítása a meglévő ügyfélkör számára	0,541	0,844	1,00						
d) Értékesítési személyzet jutalmazása az új ügyfelek után	0,396	0,374	0,394	1,00					
e) Értékesítési személyzet jutalmazása a megtartott ügyfelek után	0,356	0,308	0,346	0,885	1,00				
f) Vevő megkötése hűségprogramokkal	0,511	0,351	0,533	0,439	0,418	1,00			
g) Szolgáltatásminőség javítása	0,011	0,176	0,260	0,051	0,002	0,182	1,00		
h) Ügyfélszolgálati tevékenység erősítése	0,193	0,231	0,289	0,232	0,205	0,195	0,595	1,00	
i) Panaszkezelési folyamat erősítése	0,211	0,285	0,309	0,147	0,075	0,201	0,559	0,823	1,00

A szolgáltatási ágak között egyébként a szolgáltatásminőség szempontját kivéve – ami mindenhol az első helyen szerepel – elég nagy az eltérés az ügyfélszerzésre és megtartásra irányuló megközelítésekben (9. ábra). Az értékesítés előtti és utáni szolgáltatási folyamatok fejlesztését a kereskedelmet kivéve minden szolgáltatási ág a fontosabbak között tartja számon. Az energiaszolgáltatók és közszolgáltatások értelemszerűen jóval kisebb szerepet tulajdonítanak az új termékek kialakításának, az árengedményeknek és a hűségprogramoknak, és értékesítési stábjukat sem ösztönzik a vevők becsábitására.

9. ábra: Mennyire jellemzőek az egyes szolgáltató szektorokra az alábbi, az ügyfelek megszerzésére, megtartására irányuló technikák (1-5 skálán értékelve)



Faktorelemzéssel a változók három jól elválasztható csoportra bomlanak, a faktorsúlyok meghaladják a 0,7-et. Az egyik csoportba az *új termék, új vevő változók* kerültek (új ügyfél szerzése árendeménnyel, új termék kialakítása régi/új vevők részére). Másik csoportba az *alkalmazotti motiváció* változói (értékesítési személyzet jutalmazása) tartoznak. A harmadik csoport a *vevőkiszolgálás* változóit tartalmazza (szolgáltatásminőség, panaszkezelés, ügyfélszolgálat). A változók közül egyedül a vevő megkötése hűségprogramokkal nem volt besorolható egyértelműen, legmagasabb faktorsúlyt az új termék/új vevő változócsoporthoz ért el (0,57), hiszen végül is a hűségprogramok kidolgozása és kommunikálása a korábbitól eltérő megközelítést igényel. De az alkalmazotti motiválás csoportban is viszonylag magas a faktorsúly (0,4), ami az alkalmazottak hozzáállása és a vevői hűség közötti szoros kapcsolatra utal.

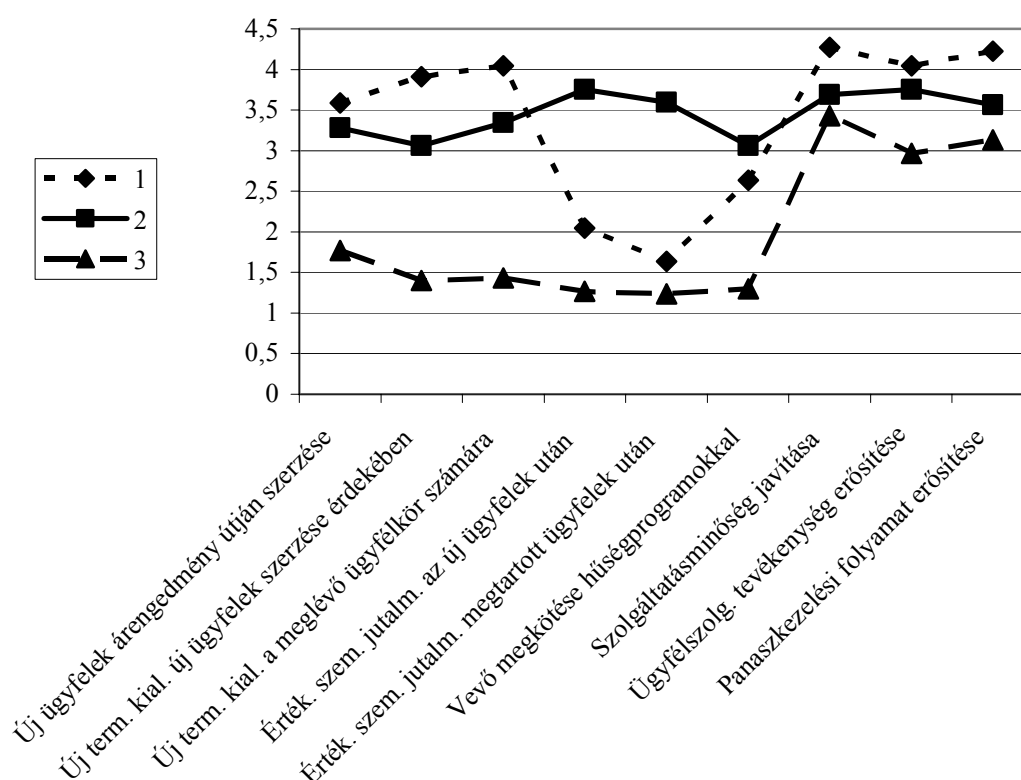
Összességében a faktorelemzés eredményei szerint a vállalatok inkább a tevékenység jellege, mint a vevők jellege (régi/új) mentén gondolkodnak. Az újdonsággal, a megszokottak megváltoztatásával kapcsolatos tevékenységek egy irányban mozognak, ha egy vállalat újít a termék terén, akkor ezt megteszi ügyfélkörével is. A panaszkezelés és az ügyfélszolgálat szolgáltatásminőséggel való szoros kapcsolatára utal, hogy a három változó egy faktorba került.

Végeztünk még klaszterelemzést arra vonatkozóan, hogy milyen jellemzők mentén csoportosulnak a vállalatok. A három klaszteres felosztásban a vállalatok jól értelmezhető csoportokra bomlottak (ld. 10. ábra):

1. klaszter (22 vállalat): innovatív (új termékekre és új vevőkre törekvő) és vevőorientált vállalatok
2. klaszter (32): kevésbé innovatív, de alkalmazott- és vevőorientált vállalatok

3. klaszter (30): minden téren gyengén szereplő vállalatok

10. ábra: A klaszterek jellemzői



Más szolgáltatással kapcsolatos kérdéseket és a csoportosító ismérveket³ is vizsgálva a három csoport a következőképpen jellemezhető:

Az *innovatív* vállalatok gyorsabb fejlődést produkáltak a vevőszolgálat javítása és a garanciális költségek csökkentése terén. Nagyon sok kérdésben az alkalmazott- és vevőorientált vállalatokkal egy szinten mozognak. A sorban állás menedzsmentjét és a bejelentkezési rendszereket használják kevésbé, az ügyfél-elégedettség növelését kevésbé fontosnak tartják és a vásárlók lojalitásának mérése is kevésbé jellemző ebben a csoportban. Ebben a csoportban a közepes méretű vállalatok enyhén felül-, a kicsik alulreprezentáltak, sok a belföldi magántulajdonú cég, és arányaiban itt több klasszikus szolgáltatás jelenik meg.

Az *alkalmazott- és vevőorientált vállalatok* legfőbb eltérése az innovatívokétól, hogy az alkalmazottakat motiválják az ügyfél megszerzésére és megtartására. Az ügyfél fontosságát a vásárlói lojalitás gyakoribb mérése jelzi és az ügyfél-elégedettség fontossága is alátámasztja a csoport elnevezését. Az alkalmazott orientáció egyébként az alkalmazotti elégedettség és lojalitás mérésében és annak megjelenésében nem jelenik meg a másik két csoporthoz képest szignifikánsan jobban ápol

³ Ld. Wimmer és Csesznák (2005)

tevékenységként. A külföldi vállalatok és kereskedelmi cégek leginkább ebbe a csoportba tartoznak. Az agresszív növekedésre törekvő vállalatok mindegyike ebbe a csoportba tartozik.

A minden téren gyengén szereplő vállalatok valóban sok mutatóban elmaradnak a másik két vállalatcsoporttól. A hatékonyságot növelő eszközök szinte mindegyikét kevésbé használják, az új szolgáltatások bevezetésére kisebb hangsúlyt fektetnek, a vevői reklamációk számát kevésbé mérik, és a vevői reklamációkezelés gyorsaságát sem tartják olyan fontosnak, mint a másik két csoport. Az energiaszolgáltatók és a közösségi szolgáltatások, az állami tulajdonban lévők és a kisvállalatok erősen felülreprezentáltak ebben a csoportban.

Meglepő eredmény, hogy a vállalati teljesítményben nincs semmi különbség a klaszterek között.

Lépünk tovább a panaszkezelés folyamatának részletesebb elemzése irányába. Mivel a szolgáltató vállalatok 86%-a jellemzőnek ítélte saját vállalata tekintetében a *panaszkezelési folyamat* erősítését, így nem meglepő, hogy 81,3%-uknak van formális, írásban rögzített panaszkezelési eljárási rendje.

A szolgáltató vállalatok körében a panaszkezelési gyakorlat nagyon fejlettnak tekinthető, hiszen a válaszadó vállalatok több mint 90%-ára jellemző, hogy a panaszokból származó információk eljutnak a döntéshozókhoz, írásban történik a reagálás, és hogy az ügyfélszolgálaton dolgozók ismerik a panaszkezelési elveket és eljárásokat (4. táblázat). Közel hasonló mértékben jellemző a szolgáltató vállalatokra, hogy az információkat felhasználják a stratégiai tervezésnél, illetve hogy a panaszokat szisztematikusan elemzik. A teljes mintával összevetve a szolgáltató vállalatok írásbeli reagálásban és az ügyfélszolgálatosok ismereteiben tartanak a többi vállalat előtt. Bár náluk is az utolsó helyen szerepel az ügyfelek panaszra ösztönzése, mégis erősebb ez a nógatás.

4. táblázat: *A szolgáltató vállalatok panaszkezelési gyakorlata (1-egyáltalán nem jellemző, 5-nagyon jellemző)*

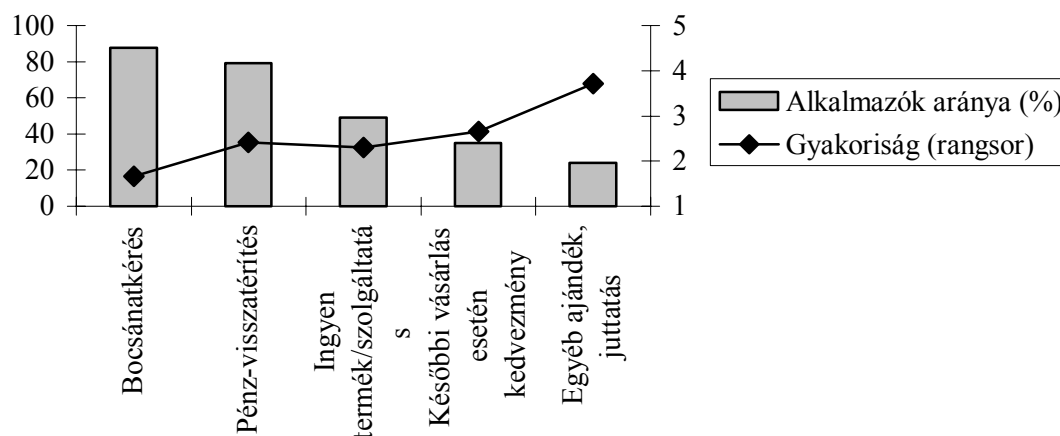
Panaszkezelési gyakorlatok	Átlag	Szórás
A panaszokból származó információk eljutnak a döntéshozókhoz	4,27	0,87
A panaszokra írásban történik a reagálás	4,21	1,04
Az ügyfélszolgálatban dolgozó munkatársak ismerik a vállalati panaszkezelés elveit és eljárásait	4,17	0,97
A vállalat felhasználja a panaszokból származó információkat a stratégiai tervezésnél	3,87	1,14
A vállalat a panaszokat szisztematikusan elemzi	3,73	1,01
A vállalat bátorítja ügyfeleit abban, hogy panaszt tegyenek	2,60	1,30

A szolgáltató vállalatok panaszkezelési gyakorlata során a legtöbben (a válaszadó vállalatok 87,6%-a) a bocsánatkérést alkalmazzák. Gyakorisági sorrend alapján is ezt tekintik a legfontosabbnak (11. ábra).

Szintén nagyon sokan (79,2%) térítenek pénzt vissza, ugyanakkor gyakoriság alapján ennél fontosabbnak tekintik az ingyen nyújtott terméket/szolgáltatást. Legkevésbé alkalmazott gyakorlat az

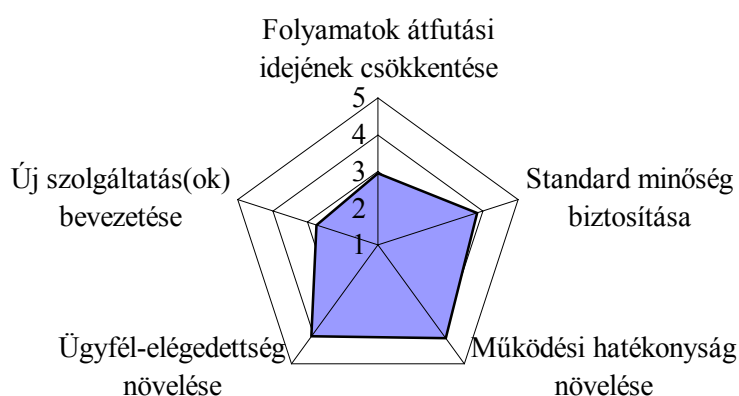
ajándékok, egyéb juttatások adása kompenzációként. A teljes mintával összevetve a bocsánatkérés sűrűbben, az ingyenes termék/szolgáltatás ritkábban alkalmazott eszköz.

11. ábra: A panaszkezelés során alkalmazott eszközök a szolgáltató vállalatoknál



A különböző technológiák alkalmazása különböző célok érdekében történhet. Legfontosabb célnak a működési hatékonyság növelését tekintik a szolgáltató vállalatok (12. ábra), de közel hasonlóan fontos az ügyfél-elégedettség növelése. A teljes mintához képest, ahol a minőség is egyenrangú célként jelentkezett, e két célt csak kissé lemaradva követi a standard minőség biztosítása (a működési hatékonysággal összevetve gyengén szignifikáns a különbség, $p=0,068$). A különbséget akár a szolgáltatások nehezebb standardizálhatósága is okozhatja, de a minőségre fordított figyelem hiányosságaiából is származhat. Legkevesbé ebben a szektorban is az új szolgáltatások bevezetése a fontos.

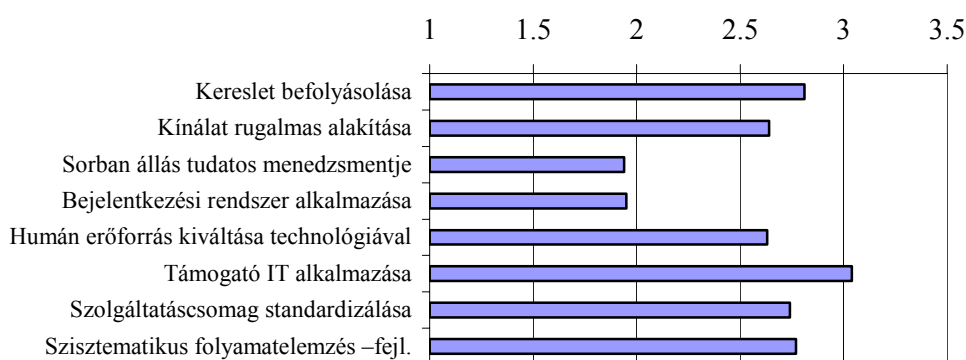
12. ábra: Milyen célok érdekében alkalmazzák a szolgáltató vállalatok a különböző technológiákat?



A működési hatékonyság növelésére szolgáló menedzsment eszközöket a szolgáltató vállalatoknak is csak kis része használja (13. ábra). Leginkább a támogató információs technológiát alkalmazzák, de ezt is csak a válaszadó vállalatok 36,2%-a tartja fontos eszköznek (4 vagy 5

osztályzat). A legkevésbé alkalmazott két eszköz itt is a sorban állás menedzsmentje és a bejelentkezési rendszer használata, ezeket a vállalatok mindössze 7-12%-a tartja fontosnak. A teljes mintával összevetve az információtechnológia szerepe nagyobb, valamint a szolgáltatáscsomagok standardizálása jelentősebb a szolgáltató szektorban (vö. 5. ábra).

13. ábra: A működési hatékonyság növelése érdekében használt eszközök a szolgáltató vállalatoknál (1-egyáltalán nem használják, 5-nagyon fontos eszköz)



A működési hatékonyság növeléséhez felhasznált eszközök faktorelemzés alapján 3 csoportba sorolhatók, és összességében a variancia 75%-át magyarázzák. Az egyik csoportot a kereslet-kínálat összehangolása és az ezt segítő szolgáltatáscsomag standardizálás alkotja. A másik csoportba a technológia (támogató információtechnológia és humán erőforrás kiváltása) és a folyamatelemzés tartozik. Végül a harmadik csoportot az ügyfelek várakozását kezelő technikák, a bejelentkezés és a sorban állás menedzsment alkotják (ez utóbbi csoport felelős legnagyobb mértékben a szórásért).

Az alapadatok elemzése alapján foglaljuk össze, hogy a szolgáltató vállalatok milyen szempontok alapján viselnek sajátos jegyeket:

- A szolgáltató vállalatok nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szolgáltatási színvonal alakulásának, mint más ágazatok.
- A szolgáltató vállalatok a panaszkezelést és az ügyfélszolgálat erősítését, valamint az értékesítési személyzet jutalmazását fontosabbnak tartják, mint a többi vállalat, ugyanakkor az új termékek kialakítására, az innovációra kisebb hangsúlyt fektetnek.
- A szolgáltató vállalatokon belül található egy elsősorban belföldi tulajdonosokkal rendelkező, közepes méretű vállalatokat tartalmazó vállalati kör, ami innovatívabb a többi vállalatnál, vevő- és alkalmazott orientációja azonban alacsonyabb, mint a külföldi, elsősorban nagyobb és agresszív növekedésre törekvő vállalatoké. E két vállalati csoporttól messze leszakad egy gyenge menedzsmenttel rendelkező csoport, melynek tagjai elsősorban az állami tulajdonú, illetve kis méretű vállalatokból tevődnek össze. Mindazonáltal vállalati teljesítmény terén nincs a három csoport között kimutatható különbség.

- d. A panaszkezelési rend a szolgáltató vállalatok túlnyomó többségénél jól szabályozott. A panaszkezelésben sűrűbben alkalmazott eszköz a szolgáltatásoknál a bocsánatkérés, ritkábban alkalmazott az ingyenes termék/szolgáltatás.
- e. A technológiát a szolgáltatásoknál is elsősorban a működési hatékonyság és az ügyfél-elégedettség növelése céljából fejlesztik, a standard minőségre törekvés azonban a többi szektortól eltérően elmarad a másik kettő céltól. Mindez azért különösen érdekes, mert a működési hatékonyság eszközei sorában a standard szolgáltatáscsomag kialakítása (amihez nyilván minőségi szempontokat is csatolnak) hangsúlyosabb szerepet kap mint a többi ágazatnál.

3. A vállalati csoportok és a szolgáltatási tevékenység kapcsolata

Ebben a részben azt vizsgáljuk, hogy a vállalati fő jellemzők alapján (méret, tulajdon, iparág, exportorientáció, EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások, diverzifikáció szintje, változásokhoz való viszony, vállalati teljesítmény, piaci célok, piaci koncentráció foka) kialakított vállalati csoportok és a szolgáltatások egyes működési jellemzői között milyen fő kapcsolatok fedezhetőek fel.

A **vállalati méret** jelentős befolyást gyakorol a szolgáltatási tevékenységekre. A nagyobb vállalatok működésében, panaszkezelési gyakorlatában, szolgáltatásminőséggel kapcsolatos törekvéseiben nagyobb szisztematikusságot, átgondoltabb folyamatokat, magasabb szintű standardizációt érnek el, és a vevőktől visszaérkezett információkat is intenzívebben használják, bár még nekik is bőven van fejlődési lehetőségük. Hangsúlyosabbnak tartják a technológia működési hatékonyságban játszott szerepét. A vevők megtartására valamivel nagyobb figyelmet fordítanak, mint versenytársaik. Tőkeerejük mutatja, hogy ingyen terméket gyakrabban használnak a reklamáló ügyfél panaszainak orvoslására, és felkészültségük is nagyobbnak tűnik ezen a téren, hiszen vevőiktől a pénzt nem igénylő bocsánatkérést is a kis vállalatoknál sűrűbben alkalmazzák.

A **tulajdonosok szerinti csoportosítás** is hozott lényeges különbségeket. A külföldi vállalatok fontosabbnak tartják a vevők megtartását, mint az állami vagy a belföldi többségi tulajdonban lévő vállalatok, és a szisztematikus folyamatelemzés, valamint az IT terén is előbbre járnak. A belföldi vállalatokkal karöltve szorosabban követik a kereslet-kínálat alakulását az állami vállalatokkal ellentétben.

A legnagyobb különbségeket az **iparági szerinti elemzés** hozta, ami végül is nem meglepő, hiszen meglehetősen változatos a vizsgált vállalati kör. Szinte minden változó esetében a mezőgazdaság mutatja a legnagyobb lemaradást. A szolgáltatások a modern szolgáltatási elméletekkel szembemelve nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy árengedményekkel csábítsanak magukhoz új ügyfeleket. Mindazonáltal a szolgáltatási színvonal stratégiai felhasználásában, az alkalmazottak jutalmazására fordított figyelemben, valamint a szolgáltatásnyújtás előtti és utáni kiegészítő

tevékenységek megerősítésében az iparágak többsége előtt járnak, csak az energiaszektor, az élelmiszeripar és a vegyipar tartja velük a lépést. Fontos eredmény, hogy a szolgáltatásminőség javítását az ügyfelek szerzésében és megtartásában minden iparág a legfontosabb szempontnak tartja. Különbségként megjelent még az ipari csoportok nagyobb termékfejlesztési hajlandósága az ügyfelek érdekében.

A **diverzifikáltság foka** nem okoz különbséget a szolgáltatásnyújtási tevékenységek működésében.

Az **exportorientáció mértéke** ugyanakkor vezetett érdekes eredményekhez. Az ügyfelek szerzéséért és megtartásáért a közepes és jelentős exporthányaddal rendelkező vállalatok küzdenek a legintenzívebben, és a domináns exporttal rendelkezők a legkevésbé (valószínűleg biztos piacuk van, esetleg anyavállalatnak szállítanak be), ezen a téren voltak a legnagyobb különbségek. A működési hatékonyság növelése érdekében az alacsony-közepes-jelentős exporthányaddal rendelkezők inkább a kereslet befolyásolására törekednek, míg a nem jelentős, illetve domináns exporttal bírók inkább a kínálat alakításával foglalkoznak.

Az **EU-csatlakozás megítélése** meglepő módon jelentős eltéréseket hozott, elsősorban a panaszkezelési gyakorlatban és a működési hatékonyság növelésére alkalmazott eszközökben. Az optimista vállalatok innovatív hajlama erősebb, érezhetően a vevők megtartására törekednek, pl. hiba esetén ebből a vállalatcsoportból többen nyújtanak kedvezményeket és adnak ingyenes termékeket a pórul járt vásárlóknak. Ugyanakkor az IT használatára a működési hatékonyság növelése érdekében fokozottan figyelnek. A pesszimista vállalatcsoport stratégiai megközelítésben gyengébb a többiekénél, sem a szolgáltatási színvonal méréséből származó adatokat, sem a panaszokból származó információkat nem használják fel olyan mértékben, mint a másik két vállalatcsoport. A működési hatékonyság növelése érdekében kevésbé támaszkodnak az IT áldásos hatásaira. Végül a semleges csoport panaszkezelési gyakorlata fejlettebb, ugyanakkor kevesebb figyelmet fordítanak a kereslet-kínálat összehangolására. Ez utóbbi csoport olyan vállalatokat vetít elénk, amelyek kellően nagyok ahhoz, hogy ne foglalkozzon holmi keresleti ingadozásokkal, ugyanakkor már felismerték a profi panaszkezelésből származó pozitív hatásokat.

A szolgáltatási színvonal eredményeinek tudatos felhasználása és a **változásokra való reagálás** gyorsasága között pozitív kapcsolat van, leginkább a befolyásolásra képes csoport mutat stratégia hozzáállást a kérdésben. Ugyanakkor panaszkezelési gyakorlatban a változásra gyorsan felkészülni képes csoport jobb eredményeket mutat. Ez a két csoport a vezető a működési hatékonyság növeléséhez felhasznált eszközök alkalmazásában, különösen a támogató IT, a szolgáltatáscsomag standardizálása és a szisztematikus folyamatelemzés terén.

A **vállalati teljesítmény** nem okoz a szolgáltatásnyújtásban radikális eltéréseket. Amiben viszont okoz, ott kivétel nélkül mindenhol a vezető vállalatok előnyét mutatja. Ilyen területek például

a szisztematikusság a szolgáltatási színvonal, a panaszok, vagy a folyamatok elemzésében; a magasabb szolgáltatásminőség és az új termékekre törekvés az ügyfelek szerzése érdekében; az IT intenzívebb felhasználása a működési hatékonyság növelése érdekében.

Nem meglepő a kirajzolódó kép a **piaci célok** szerint. A piacok megtartására törekvő vállalatok produkálták a legrosszabb, az agresszív növekedést megcélzó a legjobb eredményeket. Ez utóbbi csoport nagyobb hangsúlyt helyez új szolgáltatások bevezetésére, az értékesítési személyzet ügyfél-alapú motiválására. Panaszkezelési gyakorlatuk fejlettebb. Ebben a csoportban gyakoribb az ingyenes termékkel való kompenzálás, amire szükség is lehet, mivel a standard minőség a prioritási szempontok között – és a másik két csoporttól eltérően – lemarad az ügyfél-elégedettség és a működési hatékonyság növelésének céljai mögött. Az agresszív növekedésre törekvő vállalatok erőteljesebben támaszkodnak a keresletet és kínálatot befolyásoló eszközökre.

A **piaci koncentráció szintje** a panaszkezelési gyakorlatban és az ügyfélszerzési eszközökben eredményezett különbségeket és ezek csaknem mindegyike érdekes módon a koncentrált piacon működő vállalatok fölényét hozta: ők törekednek több innovációra az új ügyfelek szerzése érdekében, ők erősítik az ügyfélszolgálatot és javítják a panaszkezelési folyamatot.

4. A hipotézisek vizsgálata

A hipotéziseket elsősorban a teljes mintára vizsgáljuk, a szolgáltató szektorra azonban külön is megnézzük, hiszen náluk jelenik meg a szolgáltatás fő tevékenységként, ezért annak a vállalati teljesítményhez való hozzájárulása is valószínűleg nagyobb, mint a többi szektorban.

Hipotézisek a kutatási tervtanulmányban

1. A tudatos panaszkezelési gyakorlat és a szolgáltatásminőség javítására törekvés a hosszú távú versenyképesség feltétele a szolgáltató vállalatoknál, mivel ebben a szektorban a fogyasztói hűség termeli a profitot.
2. Az új ügyfelek szerzését a régiek megtartása fölé helyező magatartás a vállalati eredményességet rontja, mivel a rossz szolgáltatáshoz jutó elégedetlen ügyfél még azelőtt elhagyja a szolgáltatást, mielőtt a megszerzésére fordított költségek megtérültek volna.
3. A vállalatok nagy része még nem ismerte fel, hogy a szolgáltatás megítélése a vevő szemében a szolgáltatásnyújtás pillanatában dől el (igazság pillanata), ami színvonalas ügyfélszolgálati tevékenységet követel meg.
4. Mivel a szolgáltatásokban az ügyfél a szolgáltatási folyamatnak is része, ezért a jól felépített szolgáltatási folyamat pozitív hatást gyakorolhat a fogyasztói megítélésre (ez is az igazság pillanatának része).

5. A kereslet-kínálat összehangolása inkább erőforrás oldalról történik (pl. információtechnológia használata, kereslet-kínálat befolyásolása), kevésbé jellemző a tudatos átgondolás és fejlesztés (folyamatelemzés, standardizálás, sorban állás tudatos menedzsmentje).

1. hipotézis: A tudatos panaszkezelési gyakorlat és a szolgáltatásminőség javítására törekvés a hosszú távú versenyképesség feltétele a szolgáltató vállalatoknál, mivel ebben a szektorban a fogyasztói hűség termeli a profitot (ld. Heskett et al, 1994).

Az elemzés lépései röviden a következők:

- a. panaszkezelési gyakorlat alapján faktor kialakítása (K64)
- b. panaszkezelés szerepe a vevőkkel való kapcsolatban (t8i) és panaszkezelési gyakorlat (K64) korrelációjának vizsgálata
- c. panaszkezelés erősítése (t8i) és szolgáltatásminőség javítása (t8g) alapján két csoport (jó és rossz szolgáltatók) kialakítása
- d. a két csoport és a vállalati teljesítmény kapcsolata

a) A panaszkezelési gyakorlatot járja körül a K64 változó, amely azt vizsgálja, hogy eljutnak-e a problémák a döntéshozóhoz, megválaszolják-e a panaszt, az ügyfélszolgálat tisztában van-e a panaszkezelés rendjével, elemzik-e szisztematikusan a panaszokat, és bátorítják-e az ügyfeleket a panaszkodásra. Ezen változók alapján főfaktorelemzést végeztünk. A főfaktor az eredeti változókban rejlő információ 51%-át tartalmazza (egyébként ennek az egy faktornak volt 1-nél nagyobb az egyenértéke). A faktorsúlyokat az 5. táblázat mutatja.

5. táblázat: A panaszkezelési gyakorlat faktor és az eredeti változók kapcsolata

Panaszkezelési gyakorlatok	Faktorsúly
A panaszokból származó információk eljutnak a döntéshozókhoz	0,766
A panaszokra írásban történik a reagálás	0,668
Az ügyfélszolgálatban dolgozó munkatársak ismerik a vállalati panaszkezelés elveit és eljárásait	0,828
A vállalat felhasználja a panaszokból származó információkat a stratégiai tervezésnél	0,792
A vállalat a panaszokat szisztematikusan elemzi	0,762
A vállalat bátorítja ügyfeleit abban, hogy panaszt tegyenek	0,362

b) Mivel az ügyfélszerzés és megtartás kapcsán rákérdeztünk arra, hogy milyen fontosnak tartják a vállalatok a panaszkezelési folyamat erősítését, ezért ellenőrizni tudjuk, hogy a konkrét gyakorlat (faktorértékek) és az elképzelések (t8i) milyen mértékben esnek egybe. A kettő korrelációja erős, 0,374, ami a válaszok konzisztenciáját mutatja.

c) A szolgáltatásminőséggel kapcsolatban nem volt külön változócsoporthozunk, ugyanakkor az ügyfélkapcsolat eszközeként a szolgáltatásminőség javítása is felmerült. Ezért az egyszerűség jegyében t8i és t8g kérdések segítségével két vállalatcsoportot hoztunk létre, melyek jellemzőit a 6. táblázat mutatja.

6. táblázat: A két klaszter változóátlagai

	Jó szolgáltatók (n=61)	Rossz szolgáltatók (n=25)
Jellemző-e a szolgáltatásminőség javítása	4,23	2,64
Jellemző-e a panaszkezelési folyamat erősítése	4,10	2,40

d) Megnéztük, hogy a két vállalatcsoport milyen kapcsolatban áll a vállalati jellemzőkkel (méret, tulajdonos, szektor, EU-hoz való hozzáállás, vállalati teljesítmény, piaci célok és piaci dinamika). Egyetlen téren találtunk a két csoport között szignifikáns különbséget, és az a vállalati teljesítmény volt. A keresztábra elemzés alapján a szignifikancia szintje 0,041.

Bár a hosszú távú versenyelőnyről nehéz megállapításokat tenni, mindenesetre a panaszkezelés és a szolgáltatásminőség szempontjait fontosnak tartó vállalatok – függetlenül azok méretétől, tulajdonosi körétől és egyéb vállalati jellemzőktől – a jelenlegi vállalati teljesítmény terén kedvezőbb eredménnyel büszkélkedhetnek, mint a másik vállalati csoport. A hipotézis tehát ilyen értelmezéssel elfogadható.

A teljes mintára vizsgálódva a c) pont felhasználásával képzett két csoport jellemzői a 7. táblázatban láthatóak.

7. táblázat: A két klaszter változóátlagai a teljes mintára

	Jó szolgáltatók (n=180)	Rossz szolgáltatók (n=93)
Jellemző-e a szolgáltatásminőség javítása	4,17	2,92
Jellemző-e a panaszkezelési folyamat erősítése	4,14	2,11

A vállalati teljesítmény a keresztábra elemzés alapján itt is szignifikánsan különböző ($p=0,031$), és a többi vállalati jellemzőt vizsgálva a vállalati méret is gyengén szignifikánsnak bizonyult ($p=0,057$), a jók nagyobb valószínűséggel tartoznak a nagyobb vállalatok közé.

2. hipotézis: Az új ügyfelek szerzését a régiók megtartása fölé helyező magatartás a vállalati eredményességet rontja, mivel a rossz szolgáltatáshoz jutó elégedetlen ügyfél még azelőtt elhagyja a szolgáltatást, mielőtt a megszerzésére fordított költségek megtérültek volna (Hart et al, 1990).

Ehhez a hipotézishez az ügyfélszerzés és megtartás kérdéseit használjuk fel. Az ügyfélszerzés változói közé tartozik a) új termék kialakítása új ügyfeleknek, b) az új ügyfelek szerzése árendeménnyel és c) a személyzet jutalmazása az új ügyfelek után. Az ügyfélmegtartás eszközei az a) új termék régi ügyfeleknek, b) az ügyfelek megtartása hűségprogramokkal és c) a személyzet jutalmazása a megtartott ügyfelek után. Három változó nem egyértelműen besorolható, a szolgáltatásminőség javítása és az ügyfélszolgálati tevékenység fejlesztése és a panaszkezelési folyamat erősítése mindkét célra (ügyfél szerzés és megtartás) irányulhat.

Az elemzést először a szolgáltató vállalatokra végeztük el. A két három-három elemből álló változócsoporthoz a változók összeadásával két indexet képeztünk. Az ehhez elvégzett Cronbach alfa elemzés szerint mindkét változócsoporthoz konzisztens, az alfa értéke meghaladják a szakirodalomban küszöbértéknek tekintett 0,6-os szintet és bármely változó elhagyása rontaná az alfa értékét, ami arra

utal, hogy a jelenség leírásához mindhárom változóra szükség van mindkét változócsoporthoz, illetve index esetén (ld. 8. táblázat).

8. táblázat: A Cronbach alfa vizsgálatok eredményei

	Cronbach alfa, ha a változót elhagyjuk	Cronbach alfa
Ügyfél szerzése		
Új termék kialakítása új ügyfeleknek	0,57	0,69
Új ügyfelek szerzése árengedménnyel	0,54	
Személyzet jutalmazása az új ügyfelek után	0,68	
Ügyfél megtartása		
Új termék kialakítása meglévő ügyfeleknek	0,59	0,70
Ügyfelek megtartása hűségprogramokkal	0,51	
Személyzet jutalmazása a meglévő ügyfelek után	0,69	

A következő lépésben a két indexet minden vállalatnál kivontuk egymásból (megszerzés-megtartás), hogy értékelni lehessen, vajon a vállalatok melyik szempontot tekintik fontosnak. A kivonás eredményeként a 84 válaszadó szolgáltató vállalatból 19-nél volt magasabb az ügyfél megtartás indexe (és így negatív az érték), mint az ügyfél szerzés indexe, 39 esetben volt alacsonyabb és 26 esetben egyenlő.

Az utolsó lépésben a kivonásképpen adódó változót (ami negatív, ha az ügyfélmegtartás összességében fontosabb volt az adott vállalatnál, mint az ügyfélszerzés) a vállalati teljesítmény alapján kialakított csoportokon belül vizsgáltuk. Mindhárom vállalatcsoportban pozitív átlagok születtek, azaz az ügyfélszerzés csoportszinten mindenhol erősebbnek bizonyult az ügyfél megtartásnál. A tendencia ennek ellenére egyértelműnek tűnik, még ha az eredmény a kis elemszám miatt nem is szignifikáns⁴. A lemaradó vállalatoknál a változó átlagértéke 0,78, az átlagosan teljesítőknél 0,59, a vezető vállalatoknál pedig 0,45 (minél kisebb az átlagérték, annál kisebb az ügyfélszerzésre való koncentráció előnye az ügyfélmegszerzéssel szemben).

Megnéztük, hogy ugyanez az elemzés milyen eredménnyel jár, ha a teljes mintát vesszük alapul. Ebben az esetben a lemaradó vállalatoknál a változó átlagértéke 0,85, az átlagosan teljesítőknél 0,4, a vezető vállalatoknál pedig 0,22. Ez az eredmény már gyengén szignifikáns ($p=0,087$), a lemaradó és vezető vállalatok között pedig már közepes szinten is szignifikáns a különbség ($p=0,03$). Az eredményeket a 9. táblázat foglalja össze.

⁴ Itt is megnéztük, hogy az egyéb vállalati jellemzők nem befolyásolják-e a vizsgált változó alakulását. A tulajdonos kiléte enyhe szignifikanciát mutatott ($p=0,072$). E szerint a leginkább ügyfélszerzésre irányuló magatartással az állami vállalatok bírnak (kivonás eredménye 1,00). Őket a külföldi vállalatok (0,56) követik és a legjobb teljesítményt a belföldi magántulajdonban lévő cégek érték el (0,03). A teljes mintát tekintve a külföldi vállalatok átveszik a vezetést (-0,33), utánuk jönnek a belföldi cégek (0,45), és a sort itt is az állami vállalatok zárják (0,95). Érdekes módon a teljes minta szintjén a piaci szerkezet is különbségeket mutat ($p=0,009$). A legrosszabb tendencia a megosztott piacokon látható (1,2), valószínűleg itt a legádázabb az új vevőkért folytatott verseny a vállalatok között. Őket a koncentrált piac (0,46) követi, ahol már elég nagy egy-egy vállalat részesedése, nem kell az új ügyfelekért annyit küzdeni, elég a régieket megtartani, de mivel a versenytársak csekély létszáma miatt a váltás lehetőségei is kicsik, ezért rájuk sem kell olyan nagy hangsúlyt fektetni. A sort a mérsékelt koncentrált piac szereplői zárják (0,12).

9. táblázat: Az ügyfélszerzésre és megtartásra irányuló erőfeszítések kapcsolata a vállalati teljesítménnyel

Szolgáltató vállalatok		Teljes minta	
	Ügyfélszerzés-megtartás átlagértéke		Ügyfélszerzés-megtartás átlagértéke
Lemaradók (n=27)	0,78	Lemaradók (n=75)	0,85
Átlagosan teljesítők (27)	0,59	Átlagosan teljesítők (85)	0,40
Vezetők (22)	0,45	Vezetők (90)	0,22

3. hipotézis: A vállalatok nagy része még nem ismerte fel, hogy a szolgáltatás megítélése a vevő szemében a szolgáltatásnyújtás pillanatában dől el (igazság pillanata), ami színvonalas ügyfélszolgálati tevékenységet követel meg (Bitran, 1999).

4. hipotézis: Mivel a szolgáltatásokban az ügyfél a szolgáltatási folyamatnak is része, ezért a jól felépített szolgáltatási folyamat pozitív hatást gyakorolhat a fogyasztói megítélésre (ez is az igazság pillanatának része).

A szolgáltatásminőség határozza meg az ügyfél-elégedettség mértékét és végső soron a vevő szerinti szolgáltatási értéket. Ezért a szolgáltatást oly módon kell nyújtani, hogy az ügyfél elégedettségével találkozzon. Mindkét hipotézis a vevői elégedettség és a szolgáltatásnyújtási színvonal közötti kapcsolatok feltárására irányul.

A szolgáltatásnyújtási színvonal egyik fontos összetevője a *működési hatékonyság*, ami a gyorsaság, pontosság, rugalmasság, sőt a magasabb termelékenységből adódóan az alacsonyabb költségek révén is hozzájárulhat a vevői érték növeléséhez. A működési hatékonyság az ügyfélszolgálati tevékenység és a szolgáltatási folyamat hatékonyságát egyaránt képes javítani. Ehhez a T9 kérdéscsoportot használjuk, ami a működési hatékonyság növelésének egyes eszközeire kérdez rá.

Másik egyenrangú összetevő a *szolgáltatásminőség* akár a hibák kiküszöbölése, akár a már elkövetett hibák orvoslása, akár a minőségi paraméterek pontos rögzítése révén. A szolgáltatási minőséget a T8g,h,i kérdések segítségével ragadjuk meg, amelyek azt vizsgálják, hogy mennyire jellemző a cégnél a szolgáltatásminőség javítása, az ügyfélszolgálati tevékenység erősítése és a panaszkezelési folyamat erősítése. Ez is kapcsolható mindkét hipotézishez.

Ezeket a tényezőket kell összevetni a vevői elégedettségre vonatkozó kérdésekkel. Nem árt azonban már előre hangsúlyozni, hogy a vevői elégedettséggel kapcsolatos, kérdőívben szereplő vélemények nem a vevők szájából, hanem a vállalatok szakembereitől származnak. Az összevetéshez felhasználható, hogy milyen mértékben változott a vevőszolgálat teljesítménye az elmúlt 3-4 évben (t1h). Tágabb értelemben a garanciális költségek alakulása (t1i) és a vevői reklamáció kezelésének ideje (t1j) is utal az ügyfélszolgálat kiterjedtségére és felkészültségére. Ezek azonban csak relatív mutatók.

A színvonalas ügyfélszolgálat elemei a V16 kérdésből is összeszedhetők. A szállítás pontossága (v16g), a vevői igénykielégítés rugalmassága (v16h), a szállítási határidő rövidsége (v16k), a rugalmas reagálás a fogyasztó igényeik változásaira (v16l) mind a fogyasztói kiszolgálási színvonal egyes elemeit képezik. A fogyasztó szolgáltatások színvonalára egyben is rákérdeztünk (v16t). A közvetlen fogyasztói kapcsolat (v16nn) magán a szolgáltatáson túl az emberi tényező megragadására is alkalmas.

Érdeemes megnézni, hogy a vevői elvárások jellege milyen kapcsolatban áll a minőségi szolgáltatások nyújtására való törekvéssel. Ehhez felhasználható a V6 kérdés, amely azt firtatja, milyen mértékben keresik a vállalat vevői az olcsó termékeket (V6d), illetve a magasabb színvonalú kiszolgálást (V6e). Ezen kívül csak arra találtunk változót, hogy a vevői elégedettség mérését a vállalat végzi-e és mennyire tartja azt fontosnak (t2gb, t10d).

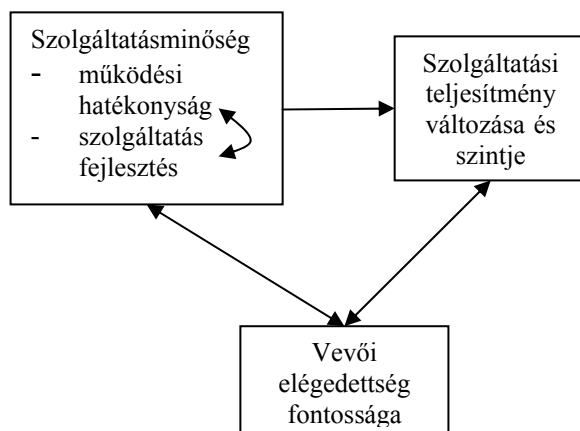
Az elemzés lépései a következők:

1. Változók kialakítása

- a. A működési hatékonyság egy változóba sűrítése, előtte Cronbach alfával a konzisztencia ellenőrzése.
- b. A szolgáltatásminőség változójának kialakítása, ellenőrzése Cronbach alfával.
- c. A szolgáltatási teljesítmény változás változójának kialakítása, ellenőrzés Cronbach alfával.
- d. V16 kérdéscsoportból fogyasztói kiszolgálási színvonal változó kialakítása, Cronbach alfa használata segítségével.

2. Korrelációk vizsgálata a 14. ábra alapján.

14. ábra: A szolgáltatásminőség, szolgáltatási teljesítmény és vevői elégedettség fontossága közötti kapcsolat



1. A teljes mintát alapul véve a *működési hatékonyság* változóinak Cronbach alfa elemzése alapján a változócsoporthoz minden kérdése jól illeszkedik egymáshoz, belőlük index képezhető. A Cronbach alfa értéke a változócsoporthoz 0,84. A *szolgáltatásminőség* változóinál elvileg a szolgáltatásminőség javítása változót ki kellett volna hagyni, de mivel ez az index alakítás célja, és a Cronbach alfa értéke magas, ezért bent hagytuk (0,82, a szolgáltatásminőség elhagyásával 0,88 lenne). A *szolgáltatási teljesítmény változást* mutató változók konzisztens rendszert alkotnak, a Cronbach alfa értéke 0,81. Ugyanez igaz a *szolgáltatási teljesítmény* versenytársakkal összevetett szintjére, a Cronbach alfa értéke 0,78. A vevői elégedettség fontosságát mérő változót és az ügyfél-elégedettség fontossága az egyes technológiák bevezetésénél változókat a rossz Cronbach alfa miatt (0,35) nem vontuk össze, amit az eltérő skálák (az egyik rangsor, a másik Likert) sem tesznek lehetővé.

2a. A korreláció vizsgálat a szolgáltatásokra szűkített elemzésben nem sok szignifikáns eredményt hozott. A működési hatékonyság és a szolgáltatásfejlesztés között nagyon szoros a korreláció (0,448), és a szolgáltatásfejlesztés a jelek szerint azoknál a vállalatoknál jellemzőbb, akik a vevői elégedettségnek nagyobb fontosságot tulajdonítanak (0,358). Az ügyfél-elégedettség növelésével azonban már csak gyengén szignifikáns a szolgáltatásfejlesztés kapcsolata (0,192, $p=0,086$). Ennyiben egyébként a vizsgálat alátámasztja a hipotézist. A szolgáltatásminőségnek viszont egyik eleme sem áll kapcsolatban a szolgáltatási teljesítménnyel, a működési hatékonyság pedig a vevői elégedettséggel sem.

2b. Jóval szignifikánsabb eredmények születtek a teljes mintára (10. táblázat). Ennek alapján a 14. ábrán a nyílak többsége igaznak bizonyult. A legszorosabban itt is a szolgáltatásminőség két indexe, a működési hatékonyság és a szolgáltatásfejlesztés függenek össze. Szoros a kapcsolat a szolgáltatásminőség és a vevői elégedettség fontossága között: akik fontosnak tekintik a vevői elégedettséget, azok a szolgáltatásminőség fejlesztésére is figyelmet fordítanak. Nincs közvetlen kapcsolat a vevői elégedettség fontossága és a szolgáltatási teljesítmény között, ami logikusnak tűnik, hiszen önmagában a vevő nagyobb fontossága nem vezet jobb vagy növekvő teljesítményhez, ehhez tenni kell valamit. A szolgáltatásminőség hatékonyságnövelő és minőséget fejlesztő dimenziója hozzájárul a szolgáltatási teljesítmény javulásához, ugyanakkor a szolgáltatási teljesítmény aktuális szintjével csak a szolgáltatásminőség javítására való törekvés van kapcsolatban, a működési hatékonyság nem.

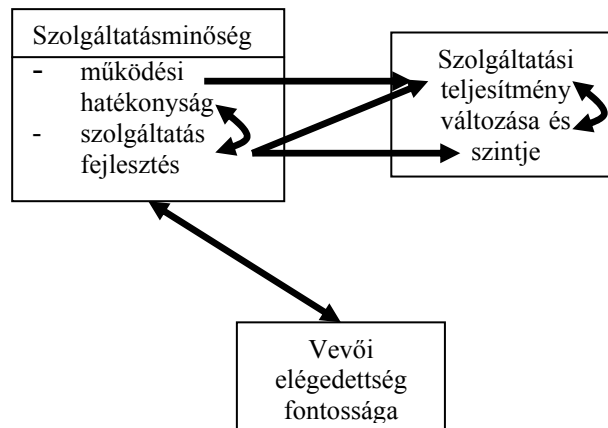
10. táblázat: Korrelációk a szolgáltatásminőség, a szolgáltatási teljesítmény és a vevői elégedettség fontossága között a teljes mintára

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Vásárlói elégedettség fontossága (t2gb)	1				
2. Ügyfél elégedettség növelésének fontossága (t10d)	0,252**	1			
3. Működési hatékonyság eszközeinek használata (t9)	0,269**	0,162**	1		
4. Szolgáltatás fejlesztése (t8g,h,i)	0,300**	0,198**	0,587**	1	
5. Szolgáltatási teljesítmény (v16)	0,029	0,088	0,094	0,172**	1
6. Szolgáltatási teljesítmény változása	0,069	0,061	0,201**	0,316**	0,192**

** Szignifikáns korreláció $p=0,01$ szinten

Amilyen szinten tehát lehet mérni a kérdőívből, a szolgáltatásminőség és a vevői elégedettség, illetve a szolgáltatásminőség és a szolgáltatási teljesítmény közötti kapcsolat szorosnak tűnik. A 15. ábra a vizsgálatok után a következőképpen néz ki:

15. ábra: A korrelációvizsgálatok eredménye a teljes mintára



6. hipotézis: A kereslet-kínálat összehangolása inkább erőforrás oldalról történik (pl. információtechnológia használata, kereslet-kínálat befolyásolása), kevésbé jellemző a tudatos átgondolás és fejlesztés (folyamatelemzés, standardizálás, sorban állás tudatos menedzsmentje).

Ennek a hipotézisnek egyszerű a tesztelése. Összetesszük a változókat két csoportba és megnézzük a szintjüket. Igazából itt most Cronbach alfa elemzésre sincs szükség, hogy a két csoportot kialakítsuk, a változók előre meg vannak adva. Ennek ellenére elvégeztük az elemzést, ami összetartozónak tartotta a két változócsoporthoz, a Cronbach alfa értéke 0,65 és 0,76 lett, és minden változó kiejtése csökkentette volna a mutató értékét. Az indexeket a változók összeadásával képeztük. A 4-4 változó összeadásával az erőforrás oldalú megközelítés átlagértéke a szolgáltatásokra szűkített vizsgálat során 10,97, a tudatos átgondolásé 9,24. A teljes mintára a megfelelő értékek 10,85 és 8,93. A két átlag szolgáltatásoknál és a teljes mintára is minden szinten szignifikánsan különbözik

egymástól ($p=0,000$), tehát az erőforrások igazítása valóban fontosabbnak tekintett eszköz a kereslet-kínálat összehangolására, mint a tudatos menedzsment.

Összefoglalva a szolgáltatások kapcsán a következő megállapításokat tehetjük.

1. A szolgáltató vállalatok le vannak maradva a termelő vállalatok szolgáltatási tevékenységével szemben. A vevők megtartásának fontosságát, az ügyfélszolgálat és a panaszkezelési folyamat jelentőségét, az igazság pillanatát – amint ezeket a hipotézisek megfogalmazták – a termelő szektor jobban felismerte, mint a szolgáltatások. Ezért a hipotézisek közül több is szignifikánsnak bizonyult a teljes mintára és nem szignifikánsnak a szolgáltatásokra. A különbség az adatok szerint elsősorban nem a minta elemszám növekedéséből, hanem a termelő vállalatok szakirodalomnak jobban megfelelő viselkedéséből származik. Erre a különbségre az alapadatok elemzése is rámutat.
2. A szakirodalomban felállított hipotézisek mindegyike megállta a helyét a teljes mintára vonatkozóan.

A szolgáltató szektorra szűkített vizsgálatoknál a 2-4. hipotézisek nem, vagy csak részben bizonyultak elfogadhatónak. A panaszkezelési folyamat és a szolgáltatásminőség javítása valóban magasabb vállalati teljesítménnyel jár együtt (1. hipotézis) és az is igaz, hogy inkább az erőforrás alapú megközelítés, mint a tudatos szolgáltatásfejlesztés jellemző ezekre a vállalatokra (5. hipotézis). Ugyanakkor a vásárló megtartására való törekvés az újak szerzésével szemben a szolgáltató szektorra szűkített elemzés alapján nem csapódik le magasabb vállalati teljesítményben (2. hipotézis). A működési hatékonyság eszközeinek használata, és ezáltal a hatékonyabb szolgáltatásnyújtás nem mutat kapcsolatot sem a vevői elégedettség fontosságával, sem a szolgáltatási teljesítménnyel. A szolgáltatásfejlesztés viszont már igen (3. hipotézis).

3. A kialakított vállalati csoportok közül a legnagyobb különbségeket az iparági eltérések okozták, de a vállalati méret, a tulajdon, az EU-csatlakozás és az exportorientáció mértéke is viszonylag jelentős különbségeket eredményezett.

Felhasznált irodalom

- Berta Györgyné** (2005): A bruttó hazai termék (GDP) területi különbségei 2003-ban, KSH Veszprémi Igazgatóság, 2005 (letöltve: www.ksh.hu)
- Bitran, G. R. és Lojo, M. P.** (1999): Elemzési keret a szolgáltató tevékenységekhez, in: Demeter K. (szerk.): Termelés és logisztika: Az elvi alapoktól a napi gyakorlatig, Szöveggyűjtemény, AULA Kiadó, Budapest, 133-158. old.)
- Chikán A., Czakó E. és Demeter K.** [1996]: Vállalataink erőltetett (át)menetben, Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program kérdőíves felméréséről, 1996. október
- Chikán A., Czakó E. és Zoltayné Paprika Z. (szerk.)** (2004): Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről, 2004. szeptember
- Chikán A., Czakó E. és Zoltayné Paprika Z. (szerk.)** (2002): *A vállalati versenyképesség alakulása a globalizálódó magyar gazdaságban*, Akadémiai Kiadó
- Czakó E., Wimmer Á. és Zoltayné Paprika Z.** (1999): Arccal a piac felé, Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” kutatási program 1999. évi kérdőíves felméréséről, 1999. október
- Czakó E. –Chikán A. (szerk.) (2005):** Kutatási tervtanulmány, A versenyben a világgal 2004-2005 - Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 1. sz. műhelytanulmánya
- Hart, C., Heskett, J. and Sasser, W.** (1990): The profitable art of service recovery, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 148-156
- Heskett, J.L. – Jones, T.O. – Loveman, G.W. – Sasser, Jr. W.E. – Schlesinger, L.A.** (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, Vol. 72, March-April, pp. 164-174
- Sellers, P.** (1988): How to handle customers’ gripes, *Fortune*, October 24, pp. 87-100
- Veres Z.** (1998): *Szolgáltatásmarketing*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Wimmer, Á. - Csesznák A.** (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején, A „Versenyben a világgal 2004-2005 ” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése, A versenyben a világgal 2004-2005 - Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból című kutatás 3. sz. műhelytanulmánya

1. melléklet: A kérdőívből elemzett kérdések

T8. Kérjük jelölje 1-5 skálán, hogy az alábbiak mennyire jellemzőek az Ön cégénél!

a) Új ügyfelek szerzése árendemény útján	1	2	3	4	5
b) Új termékek kialakítása új ügyfelek szerzése érdekében	1	2	3	4	5
c) Új termékek kialakítása a meglévő ügyfélkör számára	1	2	3	4	5
d) Értékesítési személyzet jutalmazása az új ügyfelek után	1	2	3	4	5
e) Értékesítési személyzet jutalmazása a megtartott ügyfelek után	1	2	3	4	5
f) Vevő megkötése hűségprogramokkal	1	2	3	4	5
g) Szolgáltatásminőség javítása	1	2	3	4	5
h) Ügyfélszolgálati tevékenység erősítése	1	2	3	4	5
i) Panaszkezelési folyamat erősítése	1	2	3	4	5

T9. Kérjük jelölje egy 1-5 skálán, milyen eszközöket használnak a működési hatékonyság növelése érdekében (1-egyáltalán nem használjuk, 5-nagyon fontos eszköz)?

a) Kereslet befolyásolása (pl. árdifferenciálással) a kapacitáshoz igazítás érdekében	1	2	3	4	5
b) Kínálat rugalmas alakítása (pl. részidős/ideiglenes alkalmazottak, keresztképzés)	1	2	3	4	5
c) Sorban állás tudatos menedzsmentje	1	2	3	4	5
d) Bejelentkezési rendszer alkalmazása	1	2	3	4	5
e) Humán erőforrás kiváltása technológiával	1	2	3	4	5
f) Támogató információs technológia alkalmazása	1	2	3	4	5
g) Szolgáltatáscsomag standardizálása	1	2	3	4	5
h) Szisztematikus folyamat elemzés és -fejlesztés	1	2	3	4	5

T10. Mi a célja a technológia alkalmazásának? Kérjük határozza meg, hogy az alábbi célok milyen prioritást kapnak az Ön cégénél! Kapjon 5 pontot a legfontosabb, 1-et a legkevésbé fontos cél!

- | | |
|---|-------|
| a) Folyamatok átfutási idejének csökkentése | |
| b) Standard minőség biztosítása | |
| c) Működési hatékonyság növelése | |
| d) Ügyfélégedettség növelése | |
| e) Új szolgáltatás(ok) bevezetése | |

K63. Hogyan figyeli illetve értékeli a vállalat a szolgáltatási színvonalának alakulását?

- | | |
|--|--------------------------|
| a) vállalata rendszertelenül kíséri figyelemmel a szolgáltatási színvonal egyes elemeinek alakulását | <input type="checkbox"/> |
| b) vállalatánál sor kerül a szolgáltatási színvonal szisztematikus mérésére | <input type="checkbox"/> |
| c) vállalatánál sor kerül a szolgáltatási színvonal mért adatainak rendszeres elemzésére | <input type="checkbox"/> |
| d) a szolgáltatási színvonal mérése és elemzése szolgáltatja az alapot az összvállalati és a marketing stratégia számára | <input type="checkbox"/> |

K64. Létezik-e a vállalatnál formális, írásban rögzített panaszkezelési eljárási rend?

☐ igen ☐ nem

K65. Milyen a vállalat panaszkezelési gyakorlata? (1-egyáltalán nem jellemző, 5-nagyon jellemző)

a) Vállalata bátorítja ügyfeleit abban, hogy panaszt tegyenek.	1	2	3	4	5
b) Vállalata a panaszokat szisztematikusan elemzi.	1	2	3	4	5
c) A panaszokból származó információk eljutnak a döntéshozókhoz.	1	2	3	4	5

d) A panaszokra írásban történik reagálás.	1	2	3	4	5
e) Vállalata felhasználja a panaszokból származó információkat a stratégiai tervezésnél.	1	2	3	4	5
f) Az ügyfélszolgálatban dolgozó munkatársak ismerik a vállalati panaszkezelés elveit és eljárásait.	1	2	3	4	5

K66.

a) Milyen típusú kompenzációt alkalmaz vállalata jogos panasz esetében?

b) A vállalatánál alkalmazott kompenzációs formákat a gyakoriságuk alapján állítsa fontossági sorrendbe!

	a) alkalmazás		b) sorrend
a) Pénz -visszatérítés	igen	nem
b) Későbbi vásárlás esetén kedvezmény	igen	nem
c) Ingyen termék/ szolgáltatás	igen	nem
d) Egyéb ajándék, juttatás	igen	nem
e) Bocsánatkérés	igen	nem
f) Egyéb:.....	igen	nem

T1. A termelési/szolgáltatási teljesítmény alakulásának mutatói

1. Becsülje meg az elmúlt 3-4 év teljesítményének változását! (1-sokat romlott, 3-nem változott, 5-sokat javult)
2. Milyen változásokra számít a következő 3-4 évben? (1-sokat romlik, 3-nem változik, 5-sokat javul)
3. Kérjük jelezze 1-5 skálán (1-nem lényeges, 5-nagyon fontos), hogy a mutatók jövőbeli várható változásában milyen szerepet tulajdonít az Európai Unióhoz való csatlakozásnak.

	a) Múlt					b) Jövő					c) EU				
a) Termelékenység (input/output)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Közvetlen termelési/szolgáltatási munkaráfordítás	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Kapacitáskihasználás	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Készletforgás	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Fogyasztók által észlelt minőség	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Rendelésteljesítési idő	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) Rendelésteljesítés pontossága	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Vevőszolgálat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) Garanciális költségek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j) Vevői reklamáció kezelésének ideje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

2. melléklet: Vállalati csoportok

A változó neve	A változó értékei
1. Vállalatméret	1 – kisvállalat 2 – középvállalat 3 – nagyvállalat
2. Tulajdonosok típusa	1 – Többségi állami tulajdon 2 – Többségi belföldi (nem állami) tulajdon 3 – Többségi külföldi tulajdon
3. Fő tevékenység	1 – Mezőgazdaság 2 – Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás 3 – Élelmiszeripar 4 – Könnyűipar 5 – Vegyipar 6 – Gépipar 7 – Egyéb feldolgozóipar 8 – Építőipar 9 – Kereskedelem 10 – Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás
4. Tevékenység diverzifikáltsága	1 – egy üzletágban tevékenykedő vállalat 2 – diverzifikált vállalat 3 – erősen diverzifikált vállalat
5. Exportorientáció	1 – Nincs exporttevékenység 2 – Nincs jelentős exporttevékenység 3 – Alacsony exporttevékenység 4 – Közepes exporttevékenység 5 – Jelentős exporttevékenység 6 – Domináns exporttevékenység
6. Az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások	1 – Optimisták 2 – Semlegesek 3 – Nehézségekre számítók
7. Változásokhoz való viszony	1 – A változásokat nehezen követők 2 – A változásokra késve reagálók 3 – A változásokra felkészülők 4 – A változásokat befolyásolók
8. Vállalati teljesítmény	1 – Lemaradók 2 – Átlagosan teljesítők 3 – Vezetők
9. Piaci célok	1 – Cél a piaci pozíciók megtartása 2 – Cél a mérsékelt növekedés 3 – Cél az agresszív növekedés
10. Piaci koncentráció	1 – Koncentrált piac 2 – Mérsékelt koncentrált piac 3 – Megosztott piac

Forrás: Wimmer-Csesznák (2005)

3. melléklet: A vállalati csoportok közötti különbségek

Az alábbi táblázatok a csoportok közötti különbségek szignifikancia szintjét mutatják. A – azt jelenti, hogy a csoportok között nincs különbség. A * $p < 0,1$, a ** $p < 0,05$, a *** $p < 0,01$ szignifikanciaszintet jelöl.

1. táblázat: A szolgáltatási színvonal mérésének jellemzői az egyes vállalati csoportokban

Csoportosítások	Rendszer-telen	Szisztematikus mérés	Rendszeres elemzés	Alap a stratégia számára	Összesített szolgáltatás színvonal mérési mutató
Vállalati méret	**	***	***	—	***
Tulajdonos	—	—	*	*	**
Iparág	**	—	**	**	***
Tev. diverzifikáltsága	—	—	—	—	—
Exportorientáció	—	—	**	*	—
EU csatlakozás	***	—	*	—	**
Viszony a változáshoz	***	—	—	**	***
Vállalati teljesítmény	***	—	***	—	**
Piaci célok	**	—	***	—	**
Piaci koncentráció	—	—	—	—	—

2. táblázat: Az ügyfélszerzés és megtartás eszközei közötti eltérések az egyes vállalati csoportokban

Csoportosítások	Áreng.	Új termék/ új ügyfél	Új termék/ régi ügyfél	Jutalom új ügyfél	Jutalom régi ügyfél	Hűség-program	Szolg. minőség	Ügyfél-szolg.	Panasz-kezelés
Vállalati méret	*	*	**	—	—	***	—	***	**
Tulajdonos	—	***	***	—	***	**	—	—	—
Iparág	***	***	***	***	***	***	—	***	***
Diverzifikáltsága	—	—	—	—	*	—	—	—	—
Exportorientáció	**	**	***	**	—	**	—	**	—
EU csatlakozás	—	*	**	—	—	—	—	—	—
Visz. változáshoz	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Vállalati teljesítm.	*	**	—	—	*	—	***	—	—
Piaci célok	—	—	**	**	*	—	—	—	—
Piaci koncentráció	—	*	*	—	—	**	—	***	**

3. táblázat: A panaszkezelési gyakorlat eltérései az egyes vállalati csoportokban

Csoportosítások	Panaszkezelési rendléte	Bátorítás	Panasz elemzés	Panasz döntéshozóhoz	Írásban reagálás	Stratégiai tervezés	Ismertelvek
Vállalati méret	***	—	***	***	***	***	***
Tulajdonos	**	—	—	—	—	—	*
Iparág	***	—	*	—	***	—	***
Tev. diverzifikáltsága	—	—	—	—	—	—	—
Exportorientáció	**	—	—	—	—	—	*
EU csatlakozás	—	**	**	—	—	***	***
Viszony a változáshoz	—	—	**	**	—	**	—
Vállalati teljesítmény	—	—	***	—	***	—	—
Piaci célok	—	*	**	—	***	**	***
Piaci koncentráció	***	***	***	*	*	**	*

4. táblázat: A panaszkezelés során alkalmazott eszközök használati gyakoriságának (gyak.) és a használók arányának (arány) eltérései az egyes vállalati csoportokban

Csoportosítások	Pénz vissza- térítése	Későbbi kedvezmény	Ingyen termék	Egyéb ajándék	Bocsánat- kérés
	Gyak. arány	Gyak. arány	Gyak. arány	Gyak. arány	Gyak. arány
Vállalati méret	* —	— *	— ***	— —	— ***
Tulajdonos	* —	— *	— ***	— —	— —
Iparág	* *	— —	— ***	— —	* ***
Tev. diverzifikáltsága	— —	— —	— —	* —	— —
Exportorientáció	— —	— **	— —	— —	** —
EU csatlakozás	— —	— **	— **	— —	— —
Viszony a változáshoz	** —	* —	— —	— —	— —
Vállalati teljesítmény	— **	— —	— *	— *	— —
Piaci célok	— —	— —	— **	— —	— —
Piaci koncentráció	— —	— —	— —	— —	— —

5. táblázat: A technológia alkalmazásakor jellemző célok rangsorának eltérései az egyes vállalati csoportok között (5-nagyon fontos cél, 1-legkevésbé fontos)

Csoportosítások	Folyamat átfutási idők csökkentése	Standard minőség biztosítása	Működési hatékonyság növelése	Ügyfél- elégedettség növelése	Új szolgáltatás bevezetése
Vállalati méret	*	—	—	—	—
Tulajdonos	—	—	—	—	—
Iparág	***	—	—	—	**
Tev. diverzifikáltsága	—	—	—	—	—
Exportorientáció	—	—	*	—	—
EU csatlakozás	*	—	—	—	—
Viszony a változáshoz	*	**	—	—	—
Vállalati teljesítmény	—	*	—	—	*
Piaci célok	—	*	—	—	—
Piaci koncentráció	—	—	—	—	—

6. táblázat: A működési hatékonyság növelése érdekében használt eszközök eltérései az egyes vállalati csoportok között (5-nagyon fontos cél, 1-legkevésbé fontos)

Csoportosítások	Kereslet befoly.	Kínálat alakí- tás	Sorban állás	Bejel. rends.	HR helyett techn.	Támo- gató IT	Szolg. csomag stand.	Foly. elemzés
Vállalati méret	*	—	*	—	***	***	**	***
Tulajdonos	***	***	—	—	—	***	—	**
Iparág	**	***	—	—	—	**	***	***
Diverzifikáltsága	—	—	—	—	—	—	—	—
Exportorientáció	**	**	**	—	—	—	—	—
EU csatlakozás	—	***	**	***	—	**	**	—
Visz. változáshoz	—	—	—	—	—	**	**	**
Váll. teljesítm.	—	—	—	—	—	**	—	***
Piaci célok	**	***	*	***	—	—	—	—
Piaci koncentráció	—	—	—	—	—	—	—	—

A kutatási program támogatói

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány